CENGAGE Learning

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Relaciones y sociedades con el cliente

Hair | Anderson | Mehta | Babin



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Relaciones y sociedades con el cliente

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Relaciones y sociedades con el cliente

JOSEPH F. HAIR
Kennesaw State University

ROLPH E. ANDERSON
Drexel University

RAJIV MEHTA
New Jersey Institute of Technology

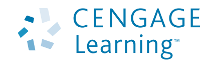
BARRY J. BABIN
Louisiana Tech University

Traducción:

GUADALUPE MEZA STAINES
Traductora profesional

Revisión técnica:

MARIO DE LA GARZA G.
Departamento de Mercadotecnia
Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México



Administración de ventas
Relaciones y sociedades con el cliente
Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson,
Rajiv Mehta y Barry J. Babin.

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Javier Arellano Gutiérrez

Director general México y Centroamérica:
Pedro Turbay Garrido

Director editorial Latinoamérica:
José Tomás Pérez Bonilla

Director de producción:
Raúl D. Zendejas Espejel

Coordinadora editorial:
María Rosas López

Editor senior:
Javier Reyes Martínez

Editora de producción:
Abril Vega Orozco

Diseño de portada:
IVOKAR CREATIVA

Imagen de portada:
Dreamstime.com
Yuri Arcurs

Composición tipográfica:
EDITEC S.A. de C.V.

Traducido del libro *Sales Management*.
Building Customer Relationships and Partnerships.
Hair, Joseph F.; Rolph E. Anderson,
Rajiv Mehta and Barry J. Babin.
Publicado en inglés por Houghton Mifflin Company ©2009
ISBN-13: 978-0-618-72101-6
ISBN-10: 0-618-72101-0

Datos para catalogación bibliográfica:
Hair, Joseph F.; Rolph E. Anderson,
Rajiv Mehta y Barry J. Babin.
Administración de ventas.
Relaciones y sociedades con el cliente.
ISBN-13: 978-607-481-429-3
ISBN-10: 607-481-429-5

Visite nuestro sitio web en:
http://latinoamerica.cengage.com

Contenido breve

Contenido

Prefacio

¡Es una época emocionante y plena de desafíos para un gerente de ventas, o para quien espera llegar a serlo! Los gerentes y el personal de ventas están enfrentando más oportunidades y retos que nunca. Ningún trabajo será más importante que el de ventas o el de administración de ventas en el esfuerzo por incrementar nuestra competitividad global. Podemos decir, con toda seguridad, que el éxito de los gerentes y del personal de ventas afectará no sólo sus carreras, sino también el bienestar económico de todos los países.

Los gerentes de ventas desempeñan roles esenciales y de múltiples facetas en la planeación, organización, administración, dirección y control de los departamentos de ventas de sus organizaciones. Se puede decir que son los únicos gerentes en la empresa directamente responsables de la generación de ingresos y utilidades. De hecho, la responsabilidad del gerente de ventas en lo que concierne a administrar a la fuerza de ventas y a su interacción con los clientes, quizás es la más importante de todas las funciones, en términos de determinar el éxito de la empresa.

Los profesionales de ventas exitosos deberán adaptarse a varios desarrollos emergentes. Tal vez los más obvios que causan un impacto en la administración, tanto hoy como en el futuro cercano, son las innovaciones tecnológicas, en particular la tecnología de información. Las tendencias tecnológicas que causan un impacto directo en los gerentes y el personal de ventas incluyen los desarrollos relacionados con Internet, que influyen en la capacitación, la comunicación y las interacciones con el cliente; la automatización de la fuerza de ventas; las oficinas virtuales móviles; y los canales de venta electrónicos. Otros desarrollos emergentes incluyen un mayor conocimiento experto del comprador; las crecientes expectativas del cliente, en particular en lo que concierne a los estándares de calidad en el servicio; la intensa competencia global, en especial de China e India; y la afluencia de las minorías hacia las carreras de ventas. Las respuestas apropiadas a estas tendencias se basarán en una significativa ampliación del concepto de la administración de ventas.

Los gerentes de ventas no encontrarán una zona de confort en su conocimiento, experiencia o éxito pasados. En vez de eso, para mantenerse a la par con los extraordinarios cambios que nos esperan, deberán establecer un entorno de aprendizaje continuo para ellos mismos y sus vendedores. Habrá una interacción más estrecha entre las actividades de marketing y de ventas. Los gerentes de ventas requerirán mayor conocimiento de las funciones estratégicas de marketing y el equipo de marketing deberá incluir cada vez más las perspectivas de ventas y de administración de ventas en sus actividades de planeación. Los gerentes de ventas más exitosos desarrollarán y aplicarán los conceptos de marketing, los procesos de planeación estratégica, las técnicas del análisis financiero, las habilidades de motivación y liderazgo, los métodos efectivos de comunicación, las habilidades interpersonales y las aplicaciones más modernas de la tecnología de información. Confiamos en que este libro ayudará a los gerentes de ventas actuales y futuros a desempeñar sus obligaciones de forma más eficaz y eficiente.

Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente integra las ventas y su administración, al tiempo que ilustra la forma en la cual la organización de marketing debe funcionar como equipo, trabajando con los clientes y otros grupos de interés para desarrollar soluciones a los problemas y buscar oportunidades. El énfasis es en la venta relacional, que trata de establecer sociedades a largo plazo con los clientes, basadas en el profesionalismo, la confianza, la calidad, el servicio y el respeto mutuo. Se presta más atención a las ventas de negocio a negocio (B2B) que a las de negocio a consumidor (B2C), debido a que la mayoría de quienes se gradúan estarán vendiendo productos y servicios a las empresas. Las discusiones y los ejemplos de los diversos

conceptos, problemas y actividades de ventas tratan de proporcionar un equilibrio apropiado entre los enfoques teórico, analítico y pragmático, combinando las aplicaciones más progresistas del entorno del profesional de ventas, con los últimos hallazgos de la investigación académica.

Con el fin de proporcionar tanto a profesores como a estudiantes un libro actualizado y una serie completa de suplementos, entrevistamos a catedráticos, estudiantes, vendedores y gerentes de ventas. Aun cuando este es un texto diseñado primordialmente para que se utilice en instituciones de nivel superior y universidades, algunas organizaciones profesionales tal vez desearán adoptarlo para estudiantes que planean ingresar a carreras de ventas. Todos los capítulos del libro han sido sometidos a una prueba previa con estudiantes universitarios y de posgrado en diversas universidades y las mejoras sugeridas se incluyeron cuando se consideró apropiado.



Organización del libro

La meta general de este libro es ayudar a los gerentes y al personal de ventas a prepararse para los años emocionantes y plenos de desafíos que los esperan, de manera que la transición de la venta personal y la administración de ventas a la gerencia de marketing sea una progresión natural y no un paso traumático. Con este fin, la obra está dividida en cuatro partes principales, con catorce capítulos.

La **primera parte** ofrece una perspectiva general y una integración de la venta personal y la administración de ventas. El capítulo 1 cubre el rol ecléctico y en expansión de los gerentes de ventas profesionales, que rápidamente se están convirtiendo en miembros respetados de la gerencia de marketing y que cada vez más están adoptando una perspectiva estratégica a largo plazo de sus organizaciones. El capítulo 2 se enfoca en los problemas legales y éticos que enfrentan cada vez más los vendedores y los gerentes de ventas. Ofrece una perspectiva general de los conceptos de ética en los negocios y de los conflictos a los que se enfrenta al responder al entorno siempre cambiante, incluido el trato con la empresa, los compañeros de trabajo, los clientes y otros grupos de interés. Por último, se examina la legislación que afecta a las ventas y su administración en situaciones de ventas locales, estatales, federales, e internacionales. El capítulo 3 inicia con una discusión de las diferentes formas en que las empresas tratan con los clientes, en un esfuerzo para desarrollar relaciones con el cliente que conduzcan a negocios repetidos. Después, relacionamos la lealtad del cliente con el valor del cliente a lo largo de su vida, con un énfasis particular en la aplicación de la administración de las relaciones con el cliente (CRM) y de otras tecnologías para mejorar el proceso de ventas. El capítulo 4 ofrece un análisis completo y a fondo del proceso de la venta personal y presenta una variedad de técnicas y ejemplos reales en torno a las formas de mejorar el desempeño de las ventas.

La **segunda parte** cubre la planeación, la organización y el desarrollo de la fuerza de ventas. El capítulo 5 se enfoca en la elaboración de pronósticos y presupuestos de ventas. La elaboración de pronósticos de ventas se considera el punto de partida para toda la planeación de ventas y de marketing, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación financiera y la elaboración de presupuestos. Después de analizar los principales conceptos y métodos de estimar la demanda, se ejemplifica la aplicación de las técnicas de elaboración de pronósticos que se utilizan más ampliamente. Por último, se analizan el propósito, los beneficios y la preparación de un presupuesto anual de ventas. El capítulo 6 explica la planeación y la organización estratégica de ventas. La planeación se representa como una función básica del gerente de ventas, debido a que crea el marco de referencia esencial para la toma de decisiones de ventas. Se ilustra el valor de un sistema de planeación estratégica y táctica y se

explica paso a paso el proceso de planeación proactiva. Se resumen e ilustran varios enfoques alternos para organizar a la fuerza de ventas, así como las técnicas para determinar el tamaño óptimo de la misma. El capítulo 7 presenta enfoques alternos de la asignación y administración de los territorios de ventas, a fin de lograr los objetivos de ventas de forma eficaz y eficiente. También resume los procedimientos para establecer y revisar los territorios de ventas y el diseño de rutas y la maximización del tiempo de ventas productivo. El capítulo 8 explica el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas. Además, se cubren las fuentes de buenos candidatos para puestos en ventas, los derechos de quienes los solicitan, las diferencias entre el análisis y la descripción de puestos y las calificaciones básicas necesarias para los puestos de ventas. Todo esto va seguido de una descripción de los procedimientos y las herramientas que se utilizan para seleccionar a los mejores solicitantes y de una explicación de lo que buscan los gerentes de ventas en las formas de solicitud y en las entrevistas. Se resumen las consideraciones legales concernientes a las entrevistas y las pruebas, debido a que es un paso importante de la socialización de los nuevos candidatos.

La **tercera parte** cubre la administración y dirección de las actividades de la fuerza de ventas. El capítulo 9 presenta los muchos aspectos de la capacitación y la recapacitación de los representantes de ventas. Los temas principales incluyen quién es responsable de la capacitación, el contenido de sus programas, los enfoques de la misma, la evaluación de la capacitación y la capacitación continua y la recapacitación, así como la capacitación de los ejecutivos. El capítulo 10 estudia el tema importante de dirigir a la fuerza de ventas. En primer lugar, se consideran las diferencias esenciales entre liderazgo y administración y se identifican las fuentes del poder del líder. Se discuten las principales teorías clásicas y contemporáneas del liderazgo, incluido el concepto cada vez más popular del empowerment, que se puede utilizar para influir en la fuerza de ventas y dirigirla hacia el logro de las metas organizacionales y de ventas. El capítulo concluye con una discusión de la forma en que los gerentes de ventas pueden utilizar la comunicación, tanto verbal como no verbal, para interactuar con los vendedores. El capítulo 11 se enfoca en la motivación de la fuerza de ventas. Describe las diversas teorías de la motivación y considera las recompensas, tanto financieras como no financieras, que se pueden utilizar para incrementar de forma eficaz el esfuerzo de los vendedores para lograr las metas de ventas. Lo que tal vez es más importante, demuestra por qué los enfoques universales de la motivación son ineficaces y recomienda formas únicas para la motivación individual, mediante incentivos basados en la etapa de la carrera de los vendedores. El capítulo 12 estudia los tipos principales de planes de compensación y cómo es necesario modificarlos conforme a las condiciones cambiantes del mercado. También se considera lo que se puede hacer para retardar el incremento en los costos de ventas y se analizan formas alternas para lograr el equilibrio óptimo de las visitas de venta personal y otros medios de administrar las relaciones con el cliente. El capítulo concluye con una discusión de los diferentes enfoques para reembolsar los gastos de ventas en los que incurren los representantes de ventas.

La **cuarta parte** analiza el control y la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El capítulo 13 demuestra la relación entre volumen de ventas, costos y rentabilidad. Se describen las fuentes de la información de ventas y la recolección de datos de ventas. Después se muestra el valor de la cooperación entre marketing y contabilidad, así como los procedimientos para hacer análisis de ventas, costos y rentabilidad. Se examinan los métodos de asignar los costos, así como el rendimiento sobre los activos, en términos de su influencia sobre la medición de la productividad. El capítulo 14 resume las técnicas para establecer estándares de desempeño para los vendedores y la forma de medir objetivamente el desempeño real, incluido el tema de las cuotas de ventas. Se discuten varias técnicas de evaluación del desempeño y el valor de hacer auditorías de la fuerza de ventas.



Objetivos y características

Escribimos este libro debido a nuestra idea de que el mercado requería un texto completo y actualizado de administración de ventas. Como resultado, nuestra meta ha sido:

- Hacer hincapié en el rol de los gerentes de ventas en el entorno difícil y altamente competitivo que enfrentan hoy las empresas y que confrontarán en el futuro.
- Analizar las fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas clave y las tendencias a largo plazo en el entorno de ventas.
- Subrayar la creciente importancia de las consideraciones éticas para los gerentes y el personal de ventas.
- Hacer hincapié en las importantes habilidades de análisis, comunicación, de relaciones y de liderazgo que requieren hoy los gerentes de ventas.
- Ilustrar los últimos desarrollos e innovaciones de la tecnología de información que causan impacto en el trabajo de los gerentes de ventas, en particular en las áreas de reclutamiento, selección, capacitación, planeación de la fuerza de ventas y elaboración de pronósticos.
- Enfatizar la importancia de desarrollar relaciones y sociedades a largo plazo y de ganar-ganar con el cliente.
- Resumir las más recientes estadísticas y tendencias en la administración de la fuerza de ventas.
- Comunicar la necesidad de que los gerentes de ventas aprendan las habilidades y perspectivas de marketing y financieras, a fin de contribuir al desarrollo de una estrategia de marketing.

Para lograr estos objetivos, hemos incorporado varias características innovadoras para ayudar a los profesores a lograr los *objetivos de aprendizaje*:

- Ejemplos reales resumidos en los cuadros de *Administración de ventas en acción.*
- La ética en los escenarios de la administración de ventas.
- Ejercicios para ilustrar y desarrollar las habilidades de administración de ventas.
- Ejercicios de desempeño de roles para facilitar la comprensión de los desafíos que presenta la administración de ventas.
- Casos por capítulo de los principales expertos de la administración de ventas, a fin de reforzar el material del mismo.
- Suplementos pedagógicos para ayudar al estudiante a aprender y a los profesores a enseñar, tales como Instructor´s Resource Manual, Test Bank y PowerPoint Slides, que no se encuentran en otros libros de administración de ventas.



Un paquete efectivo de apoyos didácticos

Nos sentimos complacidos al proporcionar una serie muy amplia de suplementos que ayudan a estudiantes y profesores.

- *HM MarketingSPACE^{TM} Student Website.* Este sitio web incluye glosarios completos, por capítulo, flashcards y crucigramas para repasar los términos clave y autoevaluaciones ACE.
- *HM MarketingSPACE^{TM} Instructor Website.* Este sitio web para el profesor ofrece versiones que se pueden descargar del Instructor´s Resource Manual (en formato PDF), así como por capítulo (en formato MS Word) que se pueden editar o utilizar como vienen. Tam-

bién proporciona una serie de diapositivas en Basic PowerPoint y en Premium PowerPoint para cada capítulo. Además, el sitio web incluye un contenido de Classroom Response Systems, compendios muestra y la Guía de Video completa.

- Un contenido de *HM MarketingSPACE™* para cursos Blackboard® y WebCT® que permite la transferencia en línea de un contenido específico del libro, utilizando el sistema local de administración de cursos de su institución.
- *Instructor´s Resource Manual.* Este recurso incluye, por capítulo, la lista de objetivos de aprendizaje, un resumen detallado de conferencias y las respuestas sugeridas para todas las preguntas del libro y las actividades de final del capítulo.
- *Test Bank.* Banco de exámenes que incluye gran cantidad de preguntas tanto de opción múltiple orientadas a la aplicación, de verdadero o falso y de ensayo.
- *HM Testing CD.* La versión electrónica del Test Bank impreso, HM Testing, habilitado por Diploma™, permite que los profesores generen y editen fácilmente los exámenes. El programa incluye una característica de examen en línea que el profesor puede utilizar para aplicar los exámenes por medio de la red de su área local o de la web. También tiene una característica de libreta de calificaciones que permite al usuario preparar las clases, anotar las calificaciones de los exámenes o tareas y hacer seguimiento de ellas, analizar las calificaciones y generar estadísticas grupales e individuales.
- *PowerPoint Slides.* Estas diapositivas en PowerPoint en el sitio web del instructor proporcionan una herramienta eficaz de presentación para las conferencias. PowerPoint proporciona un resumen de cada capítulo, con cifras y tablas clave del texto, además de videos breves incluidos en las diapositivas. Un programa Premium PowerPoint incluye todas estas diapositivas, así como otras adicionales con un contenido suplementario único.
- *DVD Program.* Para ilustrar los conceptos importantes, se proporciona un video de ejemplos reales de las principales organizaciones. Los segmentos del video, con una duración de 10 a 20 minutos, dejan tiempo para una discusión en el aula. La Guía de Video proporciona sugerencias de uso, objetivos de enseñanza, una perspectiva general y problemas para discusión de cada segmento de video.

Agradecimientos

Se requieren considerables esfuerzos de muchas personas talentosas para escribir un libro universitario. Los autores reconocen con gratitud las contribuciones que hicieron quienes ayudaron a realizar *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente.* En primer lugar, por su apoyo y aliento, quisiéramos agradecer a los decanos y miembros del consejo de nuestras respectivas universidades, el Decano Tim Mescon, Kennesaw State University, el Decano George Tsetsekos y la Directora del Departamento de Marketing, Trina Larsen Andras, de Drexel University, al Decano Davis Hawk y la Decano Asociada Barbara Tedesco de New Jersey Institute of Technology, y al Decano James Lumpkin de Louisiana Tech University. En segundo, a varios colegas que han contribuido de forma personal a nuestro desarrollo como profesores, investigadores y autores, incluidos los siguientes profesionales: Nabil Tamimi, Mark Somers, Bruce Kirchhoff, Julia Callaway, Jennifer Barr, Alan Dubinsky, Paul Christ, Jim Strong, Myroslaw Kyj, Srini Swaminathan, Burt Brodo, Stan Kligman, Joe Rocereto, Mary Schoemaker, Khalid Dubas, Frederick Hong-kit Yim y Barry Dickinson. En tercero, estamos especialmente agradecidos con

nuestros colegas de marketing, que contribuyeron con el material de casos o leyeron las primeras versiones del libro y ofrecieron sugerencias sinceras y constructivas. Entre esas personas se encuentran:

Sarah Baker Andrus, *Vector Marketing Corporation*
Charles Besio, *Southern Methodist University*
Jim Boles, *Georgia State University*
Aberdeen Leila Borders, *University of New Orleans*
Ron Bush, *University of West Florida*
José Casal, *New Jersey Institute of Technology*
Paul Christ, *West Chester University*
Mary Collins, *Strayer University*
Bobby Davis, *Florida A&M University*
Bob Erffmeyer, *University of Wisconsin, Eau Claire*
Karen Flaherty, *Oklahoma State University*
Lucas Forbes, *Western Kentucky University*
Susan Geringer, *California State University, Fresno*
Dan Goebel, *Illinois State University*
Rajesh Gulati, *St. Cloud State University*
Christopher D. Hopkins, *Clemson University*
Mark Johlke, *Bradley University*
Andrew Klein, *DeVry University*
Balaji Krishnan, *University of Memphis*
Mark Leach, *Loyola Marymount University*
Terry Loe, *Kennesaw State University*
James Mullen, *Villanova University*
Paul Myer, *University of Maine*
Frank Notturno, *Madonna University*
Joseph Ouellette, *Bryant University*
Michael Pearson, *Loyola University New Orleans*
Ossi Pessama, *Luleå University of Technology, Sweden*
Kathrynn Pounders, *Louisiana State University*
Woodrow D. Richardson, *Ball State University*
K. Randall Russ, *Belhaven College*
Dheeraj Sharma, *Ball State University*
C. David Shepherd, *Georgia Southern University*
G. David Shows, *Louisiana Tech*
J. Gary Smith, *Middle Tennessee State University*
Michelle D. Steward, *Wake Forest University*
Jim Strong, *California State University–Dominguez Hills*
Brian Tietje, *California Polytechnic State University*
Mike Weber, *Mercer University*
Vicki West, *Texas State University*
John Whelpley, *Vector Marketing Corporation*
Scott Widmier, *Kennesaw State University*
Mike Williams, *Illinois State University*
Mike Wittmann, *University of Southern Mississippi*
Andy Wood, *West Virginia University*

Algunas personas de suma importancia para el inicio y la conclusión del libro fueron los miembros del equipo de Cengage Learning, quienes nos guiaron de forma diligente y creativa a lo largo de las varias etapas de desarrollo. Entre ellos se encuentran Lisé Johnson, Mike Schenk, Joanne Dauksewicz y Nicole Mollica, así como Deborah Thomashow y Annie Beck, que coordi-

naron las actividades de producción. Nuestro agradecimiento especial también para Elisa Adams, que nos ayudó en el desarrollo del manuscrito y con muchos de los perfiles de apertura. Por último, queremos agradecer a nuestros alumnos, pasados, presentes y futuros, que hacen que nuestras enseñanzas y escritura sean placenteras y significativas.

Joseph F. Hair, Jr.
Rolph E. Anderson
Rajiv Mehta
Barry L. Babin

Acerca de los autores

Joseph F. Hair, Ph.D.



Joseph Hair es profesor de Marketing en Kennesaw State University. Antes desempeñó el cargo de Copeland Endowed Chair of Entrepreneurship y fue director del Entrepreneurship Institute, Louisiana State University. Fue Miembro de la United States Steel Foundation en la University of Florida, en Gainesville, en donde obtuvo su Doctorado en Marketing en 1971. Ha publicado más de 30 libros, entre ellos *Marketing* y *Marketing Essentials*, ambas publicadas por Cengage Learning (existen ediciones sudafricanas, en portugués, malasias, australianas, y en español; *Multivariate Data Analysis* (este libro se ha citado más de 6 500 veces, según Google Scholar, enero de 2007); *Essentials of Business Research Methods*; *Research Methods for Business*; *Marketing Research*; *Essentials of Marketing Research*; *Sales Management*; y *Effective Selling*, publicado por Cengage Learning. También ha publicado numerosos artículos en revistas profesionales como *Journal of Marketing Research*, *Journal of Academy of Marketing Science*, *Journal of Business/Chicago, European Business Review*, *Management Decision*, *Journal of Advertising Research*, *Journal of Business Research*, *Journal or Marketing Theory and Practice*, *World Journal of Tourism and Small Business Management*, *European Business Review*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *Industrial Marketing Management*, *Management Decision*, *Journal of Experimental Education*, *Business Horizons*, *Journal of Retailing*, *Marketing Education Review*, *Journal of Marketing Education*, *Managerial Planning*, *Medical and Marketing Media*, *Drugs in Health Care*, *Multivariate Behavioral Research*, *Journal of Medical and Pharmaceutical Marketing* y otras.

El Doctor Hair es Miembro Distinguido de la Academy of Marketing Sciences, Society for Marketing Advances y Southwestern Marketing Association. También ha colaborado como Presidente de la Academy of Marketing Sciences, Society for Marketing Advances, Southern Marketing Association, Association for Healthcare Research, Southwestern Marketing Association y American Institute for Decision Sciences, Southeast Section y Presidente y Editor de Actas de Sesiones de varias asociaciones eruditas.

El Doctor Hair fue reconocido como Marketer of the Year en 2007, por la Marketing Management Association. En 2004, la Academy of Marketing Science le otorgó el Outstanding Marketing Teaching Excellence Award. Bajo su liderazgo, el Entrepreneurship Institute de Louisiana State University fue reconocido a nivel nacional por la *Entrepreneurship Magazine*, como uno de

los 12 mejores programas en Estados Unidos y *Forbes Magazine/Princeton Review* también lo calificó como el número 3 en Estados Unidos en 2003. Numerosas empresas de una gran variedad de industrias, así como el Departamento de Agricultura y el Departamento del Interior de Estados Unidos han contratado al Doctor Hair como consultor, quien también ha proporcionado un testimonio de experto, casi siempre en las áreas de marketing, espíritu emprendedor y análisis económico y ha planeado y presentado programas de capacitación en desarrollo ejecutivo y capacitación gerencial. Por último, a menudo es invitado para impartir conferencias sobre técnicas de investigación, análisis de datos y problemas de marketing para organizaciones en Europa, Australia y otros lugares.

Rolph Anderson, Ph.D.



Rolph Anderson es Royal H. Gibson Sr. Chair Professor y ex Director del Departamento de Marketing en Drexel University. Obtuvo su Doctorado en la University of Florida y su Maestría en Administración y la Licenciatura en Artes en Michigan State University, donde fue miembro del equipo de baloncesto de la universidad. Sus principales áreas de investigación y publicación son venta personal y administración de ventas, administración de las relaciones con el cliente y lealtad del cliente. Es autor o coautor de 22 libros, entre ellos *Multivariate Data Analysis*, el libro más referenciado en el entorno del marketing académico.

Las investigaciones del Doctor Anderson han sido publicadas en las principales revistas en su área, incluidos artículos en *Journal of Marketing Research*, *Journal of Marketing, Journal of Retailing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Experimental Education*, *European Journal of Marketing*, *Psychology & Marketing*, *Journal of Global Marketing*, *Journal of Marketing Education*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, *Business Horizons*, *Journal of Managerial Issues*, *Industrial Marketing Issues*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, *Journal of Personal Selling & Sales Management* y otras. Su artículo clásico en *Journal of Marketing Research*, titulado "Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectations on Perceived Product Performance", fue uno de los artículos pioneros en el estudio de la satisfacción del cliente. En 1988 ganó el premio nacional Mu Kappa Tau por el mejor artículo publicado en el *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Los estudiantes de Lebow College of Business, de Drexel, lo eligieron dos veces para recibir el Faculty Appreciation Award y es miembro distinguido del Center for Teaching Excellence. En 1995 recibió el "Excellence in Reviewing Award" para el *Journal of Personal Selling & Sales Management*. En 1998 recibió el premio inaugural "Excellence in Sales Scholarship" de la Association Sales Special Interest Group de la American Marketing Association. Obtuvo el premio "Research Achievement" de LeBow College of Business de Drexel en 2000-2001 y por "Academic Leadership in Textbook Publishing" en 2003.

El Doctor Anderson ha colaborado en varias organizaciones profesionales, incluidos cargos como Presidente, Southeast Institute for Decision Sciences (IDS); Secretario y Miembro del Consejo de la Academy of Marketing Science; vicepresidente y Miembro del Consejo de la American Marketing Association (Capítulo Filadelfia): Consejero Nacional, Institute for Decision Sciences; Consejo de Administración, Northeast IDS; y Co-Presidente del Consejo de Administración de la Conferencia número 61 de la American Marketing Association. Colabora en los

Consejos Editoriales de seis revistas académicas y en el Faculty Advisory Board del Fisher Institute for Professional Selling.

Antes de ingresar al entorno académico, el Doctor Anderson ocupó cargos gerenciales y de ventas en tres empresas Fortune 500. Es consultor de negocios y del gobierno, además de Capitán retirado del Cuerpo de Suministros de la Marina de Estados Unidos. Junto con su esposa Sallie son padres de dos hijos, Rachel y Stuart, que actualmente son estudiantes universitarios. El bosquejo biográfico del Profesor Anderson aparece en *Who's Who in American Education*, *Who's Who in Finance and Industry* y *Who's Who in America*.

Rajiv Mehta, Ph.D.



Rajiv Mehta es Profesor Asociado de Marketing en New Jersey Institute of Technology. Antes colaboró en Loyola University New Orleans. Obtuvo su Doctorado en Drexel University en 1994. Es coautor de *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships* con Rolph Anderson y Alan Dubinsky. Las investigaciones del Doctor Mehta han sido publicadas en las principales revistas académicas y se han presentado en conferencias nacionales e internacionales. Se enfocan en las áreas de ventas y administración de ventas, canales de marketing y marketing global, han sido publicadas en *Journal of Business Research*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *Business Horizons*, *European Journal of Marketing*, *International Marketing Review*, *Journal of Business to Business Marketing*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, *Journal of Marketing Channels*, *Journal of Global Marketing*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, *Journal of Managerial Issues*, *Journal of Services Marketing*, *Management Bibliographies and Reviews*, *Journal of Shopping Center Research* y otras.

En 2001 fue coautor del artículo "Leadership and Cooperation in Marketing Channels: A Comparative Empirical Analysis of the United States, Finland and Poland", que obtuvo el premio a la excelencia como ensayo sobresaliente en *International Marketing Review*. También obtuvo el Stanley Hollander Best Retail Research Paper Award por otro artículo en el que fue coautor, titulado "Leadeship Styles, Culture, and Cooperation in Global Marketing Channels", que se publicó en el *Journal of Shopping Center Research*.

En el New Jersey Institute of Technology, sus contribuciones a la enseñanza fueron reconocidas por los ex alumnos cuando le otorgaron el premio Robert W. Van Houten, a la Excelencia en la Enseñanza en 2005. También recibió el University Award for Excellence en la Category of Teaching in Upper Division Undergraduate Instruction en 2004. Cuando estuvo en Loyola University, Nueva Orleans, su Colegio de Administración de Empresas lo eligió durante tres años consecutivos para recibir el premio Excellence in Research.

Antes de ingresar al medio académico, el Doctor Mehta trabajó en ventas y marketing para un importante fabricante internacional de cuerdas y cables de acero.

Barry J. Babin, Ph.D.



Barry Babin es el Max P. Watson, Jr. Professor y Jefe del Departamento de Marketing y Análisis en Louisiana Tech University. Obtuvo su Doctorado y Licenciatura en Ciencias en Louisiana State University y su Maestría en Administración en University of Central Florida. Antes colaboró como Presidente del Departamento de Administración y Marketing en la University of Southern Mississippi.

Las investigaciones del Doctor Babin han sido publicadas en más de 70 revistas académicas y profesionales, incluidos artículos en *Journal of Marketing*, *Journal of Retailing*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Business Research*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Research in Marketing*, *Journal of International Consumer Marketing*, *Journal of Services Marketing*, *Journal of Marketing Theory and Practice* y *Journal of Consumer Behavior*. Es coautor de *Exploring Marketing Research*, y *Essentials of Marketing Research*, con el finado Bill Zikmund (ambos publicados por Cengage Learning; *The Essentials of Business Research*, con J. Hair, A. Money y P. Samouel; y del frecuentemente citado *Multivariate Data Analysis*, con J. Hair, R. Anderson, R. Tatham y W. Black.

El Doctor Babin ha colaborado como Presidente, Vicepresidente y Presidente de Programas de The Society for Marketing Advances, así como Editor Asociado de Marketing del *Journal of Business Research* desde 1999. En tres ocasiones le otorgaron el USM Louis K. Brandt for Outstanding Faculty Research y el Omerre DeSerres Award for Outstanding Research in Retailing, además de muchas otras distinciones.

Antes de ingresar al entorno académico, el Doctor Babin fue auditor de sistemas y especificaciones de armas para una Agencia de Contratos de Auditoría de la Defensa en Orlando, Florida y Gerente de Operaciones en Kean, en Baton Rouge, Louisiana. También fue representante de ventas de Ruello and Associates y desempeñó puestos de administración y compras al menudeo en Armel, Inc.

PRIMERA PARTE

Administración de la fuerza de ventas en el siglo 21

CAPÍTULO 1

Introducción a la administración de ventas y sus roles en evolución

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Resumir las responsabilidades básicas y los roles en evolución de la administración de ventas.
2. Demostrar de qué forma los gerentes de ventas pueden integrar mejor sus roles con la gerencia de marketing.
3. Identificar y prepararse para las megatendencias que afectarán su futuro en la administración de ventas.
4. Evaluar los criterios de selección para la administración de ventas y compararlas con sus competencias actuales y potenciales.
5. Analizar la forma en la que el puesto del gerente de ventas se está ampliando y qué significará eso para su carrera.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Joel Hollenbeck, vicepresidente y gerente de la División Este, Houghton Mifflin Company

Joel Hollenbeck disfruta poniéndose diferentes sombreros. El vicepresidente y gerente de la División Este de Houghton Mifflin Company, una editorial ubicada en Boston, controla a 52 representantes de ventas y a seis gerentes de distrito a medida que visitan a los clientes a lo largo de la Costa Este. Algunos de los roles que desempeña Hollenbeck son los de terapeuta, capacitador, analista de ventas, motivador y capacitador.

¿La mejor parte del trabajo para él? “Motivar y retar a las personas, todas ellas con diferentes puntos fuertes y débiles y hacerlas cruzar la línea final al terminar el año”, afirma. Ése es el momento gratificante en que todo el arduo trabajo y las discusiones acerca de la estrategia llegan a su realización en las ventas que cumplen con la cuota.

Con un grado de maestría en gestión, al principio Hollenbeck no pensaba en sí mismo como gerente de ventas. Pero se sintió intrigado por los retos del proceso de contratación y reclutamiento y por lo que él llama la “prueba máxima”, la oportunidad de hacerse cargo de un recién contratado y modelarlo hasta convertirlo en un exitoso representante de ventas. “Es como ver cuando alguien se gradúa”, dice de ese orgulloso logro gerencial.

El espíritu del trabajo en equipo en las ventas fue otro poderoso atractivo de una carrera en ventas, como también lo fue la oportunidad de desarrollar habilidades tanto de trabajo en equipo como de liderazgo cuando se administra a un grupo de ocho o nueve personas hacia una meta común. Su satisfacción al organizar sus esfuerzos, presupuestar los recursos del grupo, establecer metas, seleccionar a los nuevos contratados y evaluar el desempeño de cada representante fueron experiencias que motivaron a Hollenbeck para aspirar a un nivel de responsabilidad más alto como gerente de ventas. También lo prepararon para enfrentarse a ello con éxito.

Hollenbeck menciona: "finalmente el trabajo es una cuestión de comunicación. La comunicación constituye 75 por ciento de lo que hago". La comunicación continua con los representantes y los clientes, el coaching, resolver problemas, guiar, motivar, persuadir, todavía es lo más importante de sus tareas cotidianas. Otra gran responsabilidad es escuchar, atender las quejas, preocupaciones, preguntas, sugerencias, problemas, reportes y retroalimentación de cualquier clase. En ocasiones incluso se entera de buenas noticias y se las transmite al resto del equipo.

Mirando en retrospectiva su educación, Hollenbeck no se arrepiente de sus antecedentes en artes liberales, que lo prepararon de forma adecuada para trabajar en la industria de la publicidad. "Quizá me habría beneficiado si hubiera tomado algunos cursos de negocios más", reconoce, pero también otorga el crédito a su aprendizaje en el puesto por proporcionarle las habilidades en análisis y elaboración de pronósticos de las que ahora depende cada día. "El análisis y la elaboración de pronósticos son habilidades que se pueden enseñar" afirma. "Son los medios gracias a los cuales usted obtiene mejor información para su personal, de manera que todos puedan desempeñar su trabajo."

Aun cuando hay muchas habilidades que se pueden aprender, las características que Hollenbeck cree que debe poseer un buen gerente de ventas son: el impulso competitivo, buenas habilidades de comunicación, disposición para ser un jugador del equipo y la empatía y los conocimientos prácticos, que distinguen a un buen coach. ¿Cómo se siente acerca de su carrera como gerente de ventas? Por el momento, Hollenbeck dice, "No me puedo imaginar haciendo otra cosa".

¿Qué es la administración de ventas?

¡Qué momento tan emocionante es ser, o llegar a ser, gerente de ventas! Hoy, la administración de ventas es una de las más desafiantes, versátiles y satisfactorias de todas las carreras posibles. Muy pocos trabajos son más cruciales para el éxito final de un negocio que la administración de ventas, debido a que modela y determina casi todas las interacciones de la empresa con los clientes.[1] Los gerentes de ventas son profesionales de marketing muy respetados, que supervisan a la fuerza de ventas, es decir, a los productores directos de los ingresos, que son quienes determinan la salud financiera de sus organizaciones. Al trabajar juntos, los vendedores y los gerentes de ventas generan ingresos directos para sus organizaciones a medida que llevan a cabo las estrategias de marketing de su empresa en sus interacciones cotidianas con los clientes.

En el *Dictionary of Marketing Terms* (www.marketingpower.com), la American Marketing Association (AMA) define la administración de ventas como "la planeación, la dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación; según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas". Sin embargo, esta definición no capta los roles en expansión y de ritmo rápido de la administración de ventas para satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la empresa. En los mercados altamente competitivos de la actualidad, los gerentes de ventas están probando toda clase de nuevas ideas, canales de ventas y tecnologías para desarrollar relaciones a largo plazo que sean mutuamente rentables con los clientes. Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas, el comportamiento dinámico del comprador y la creatividad gerencial están cambiando de forma drástica la forma en la cual los gerentes de ventas comprenden su puesto, se preparan para él y lo desempeñan.[2] ¡Las oportunidades y los retos que esperan a los gerentes de ventas parecen ser imponentes!



Tipos, títulos y niveles jerárquicos de los gerentes de ventas

Administración de ventas
Función de planeación, dirección y control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas.

Dependiendo de la naturaleza de la organización y de su filosofía de administración, los tipos y títulos de la **administración de ventas** pueden variar ampliamente. En algunas organizaciones, el gerente de ventas puede ser poco más que un supervisor de la fuerza de ventas, una especie de "súper vendedor" que muestra a los vendedores cómo desempeñar mejor su trabajo.[3] En otras organizaciones, el gerente de ventas es también el gerente de marketing en todo menos en el nombre. La mayoría de los puestos de gerente de ventas tiene cabida entre estos dos extremos.

En un estudio se preguntó a los gerentes de ventas, "Si usted pudiera utilizar el término 'gerente de ventas', ¿qué podría utilizar para describir mejor el puesto que desempeña?" Se asignaron varios títulos, como gerente de cuenta, solucionador de problemas, gerente de canal, gerente de negocios, líder del equipo, psicólogo del grupo, coordinador de recursos, administrador del departamento de ventas, gerente de cambio, director de ingresos, gerente de contactos, especialista en desarrollo del personal, capacitador/coach y gerente de relaciones con el cliente.[4] Obviamente, los gerentes de ventas se perciben como si usaran muchos sombreros y lo hicieran todo, desde el liderazgo y el coaching tradicionales de la fuerza de ventas, hasta asumir nuevos roles en la administración del canal de ventas y la administración de las relaciones con el cliente.

Muchas de las organizaciones sin fines de lucro también emplean a vendedores, no importa cuál sea el título de su puesto, para generar ingresos y/o alcanzar las metas organizacionales, de manera que también necesitan personas para desempeñar los tipos de actividades del gerente de ventas. Por ejemplo, los reclutadores para todos los servicios militares voluntarios, los recaudadores de fondos para los partidos políticos, los funcionarios de desarrollo institucional y los representantes de admisión a las universidades están dedicados todos a varias formas de "ventas". De manera que no es de sorprender que los conceptos y las técnicas de la administración de ventas apliquen tanto a las organizaciones no comerciales como a las que sí lo son.

Hay varios títulos y niveles jerárquicos de gerentes de ventas en las diversas organizaciones. En la tabla 1.1 (en la siguiente página) se muestran los títulos típicos de la posición y las responsabilidades de los gerentes de ventas en las organizaciones de negocios.



Responsabilidades y deberes de los gerentes de ventas

Macroentorno
Amplios factores incontrolables, como tecnología, competencia, economía, leyes, cultura y ética, que cambian continuamente y a los cuales los gerentes de ventas deben adaptarse en la supervisión de la fuerza de ventas.

Grupos de interés
Empleados de la empresa, proveedores, comunidad financiera, medios de comunicación, grupos de interés especial, gobiernos y público en general, todos los cuales tienen un interés, y con frecuencia una opinión sobre las actividades de la fuerza de ventas.

Aun cuando los roles de los gerentes de ventas están en constante evolución como respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, todavía se centran en las responsabilidades y deberes tradicionales de la administración de ventas. En esencia, a los gerentes de ventas les pagan para que planeen, dirijan y controlen las actividades del personal de ventas de sus organizaciones. Desempeñan esas responsabilidades y deberes dentro del marco de referencia más amplio de los objetivos organizacionales, las estrategias de marketing y los mercados meta. Al mismo tiempo, deben monitorear continuamente y ajustarse a los varios factores cambiantes del **macroentorno** (tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y de los **grupos de interés** de la empresa (empleados, proveedores, comunidad financiera, medios de comunicación, accionistas, grupos de interés especial, gobiernos y público en general). En breve, los gerentes de ventas hoy tienen un trabajo ecléctico y que cada vez plantea más desafíos: requiere flexibilidad, adaptabilidad y un aprendizaje continuo. Se analizarán las responsabilidades y deberes de los gerentes de ventas contemporáneos. Para facilitar nuestra exposición, la figura 1.1 (en la página 6) presenta un marco de referencia conceptual general para la toma de decisiones de la administración de ventas e indica el capítulo en el libro donde se menciona cada componente.

TABLA 1.1 Jerarquías de la administración de ventas: títulos y responsabilidades

Vicepresidente de ventas	Es el ejecutivo de ventas en el nivel más alto que, dependiendo de la organización de la empresa, se reporta con el vicepresidente de marketing o con el presidente de la empresa. El vicepresidente de ventas por lo general está involucrado en la planeación a largo plazo del nivel superior para la empresa y es directamente responsable de la estrategia de ventas. En las empresas donde no hay un vicepresidente de marketing, el vicepresidente de ventas es responsable de todas las actividades de marketing.
Gerente nacional de ventas	Esta posición proporciona el enlace entre las decisiones en el nivel más alto de la empresa sobre la estrategia general y los gerentes de ventas de líneas responsables de llevar a cabo los planes de ventas en sus respectivas regiones. Al participar en la planeación tanto estratégica como táctica, el gerente nacional de ventas proporciona una dirección general a la fuerza de ventas y les presenta las decisiones a nivel superior sobre las operaciones de ventas a los gerentes de ventas regionales.
Gerente de ventas regional, de división o de zona	Como lo indica el título, estos gerentes son responsables de las actividades de venta de línea para las subdivisiones sucesivamente más pequeñas de las operaciones de ventas de la empresa. Empezando con la subdivisión más pequeña, los gerentes de ventas de zona se reportan con los gerentes de ventas de división, quienes a su vez se reportan con los gerentes de ventas regionales.
Gerente de ventas de distrito, de sucursal, o de campo	Son los gerentes de ventas de línea del primer nivel, responsables del manejo de las actividades cotidianas de los vendedores. Por lo común (pero no siempre), los títulos de “distrito”, de “sucursal” y de “campo” indican responsabilidades territoriales sucesivamente más reducidas.
Supervisor de ventas	Este vendedor más experimentado está a cargo de proporcionar guía y consejos generales a unos pocos vendedores en una sucursal o territorio de campo determinados.
Gerente nacional de cuenta (GCN), gerente de cuenta clave (GCC), ejecutivo de cuenta senior	Son vendedores por lo común con más antigüedad y de un alto desempeño; son responsables de manejar a uno o pocos clientes importantes, como las grandes cadenas minoristas nacionales (Sears, K-Mart, J.C. Penney o Wal-Mart).
Representante de marketing, representante de ventas, gerente de cuenta, Ingeniero de ventas, vendedor	Estos son sólo algunos títulos para los vendedores de primera línea, según los utilizan varias empresas que venden productos o servicios de consumo, o industriales.
Asistente del gerente de ventas, analista de ventas, gerente de capacitación en ventas	Estos títulos son representativos de las muchas posiciones de ventas necesarias para apoyar las funciones de ventas de línea. Los miembros de este personal funcionan en todos los niveles en la organización de ventas, desde la matriz corporativa hasta la oficina de la sucursal más pequeña. Muchos tienen títulos impresionantes, como vicepresidente corporativo de ventas o asistente del gerente nacional de ventas y, sin embargo, no tienen autoridad administrativa en la línea de ventas. Por lo común, los miembros del personal en estas posiciones ayudan a desempeñar varias funciones relacionadas en distintos niveles en la organización de ventas (planeación, promoción, reclutamiento, capacitación y análisis). Los miembros del personal de ventas a menudo tienen oportunidades para cambiar a posiciones en la administración de línea.

Administración de la fuerza de ventas en el siglo 21

Los capítulos uno al cuatro lo ayudarán a comprender el rol general de los gerentes de ventas (capítulo 1) y de los vendedores (capítulo 4) mientras que de forma profesional y ética (capítulo 2) desarrollan relaciones con el cliente y las sociedades (capítulo 3). Las responsabilidades y deberes específicos de la administración de ventas se abordan en los capítulos 5 al 14, pero en este punto se ofrece una breve perspectiva general para ayudarle a anticipar y apreciar lo que le espera más adelante.

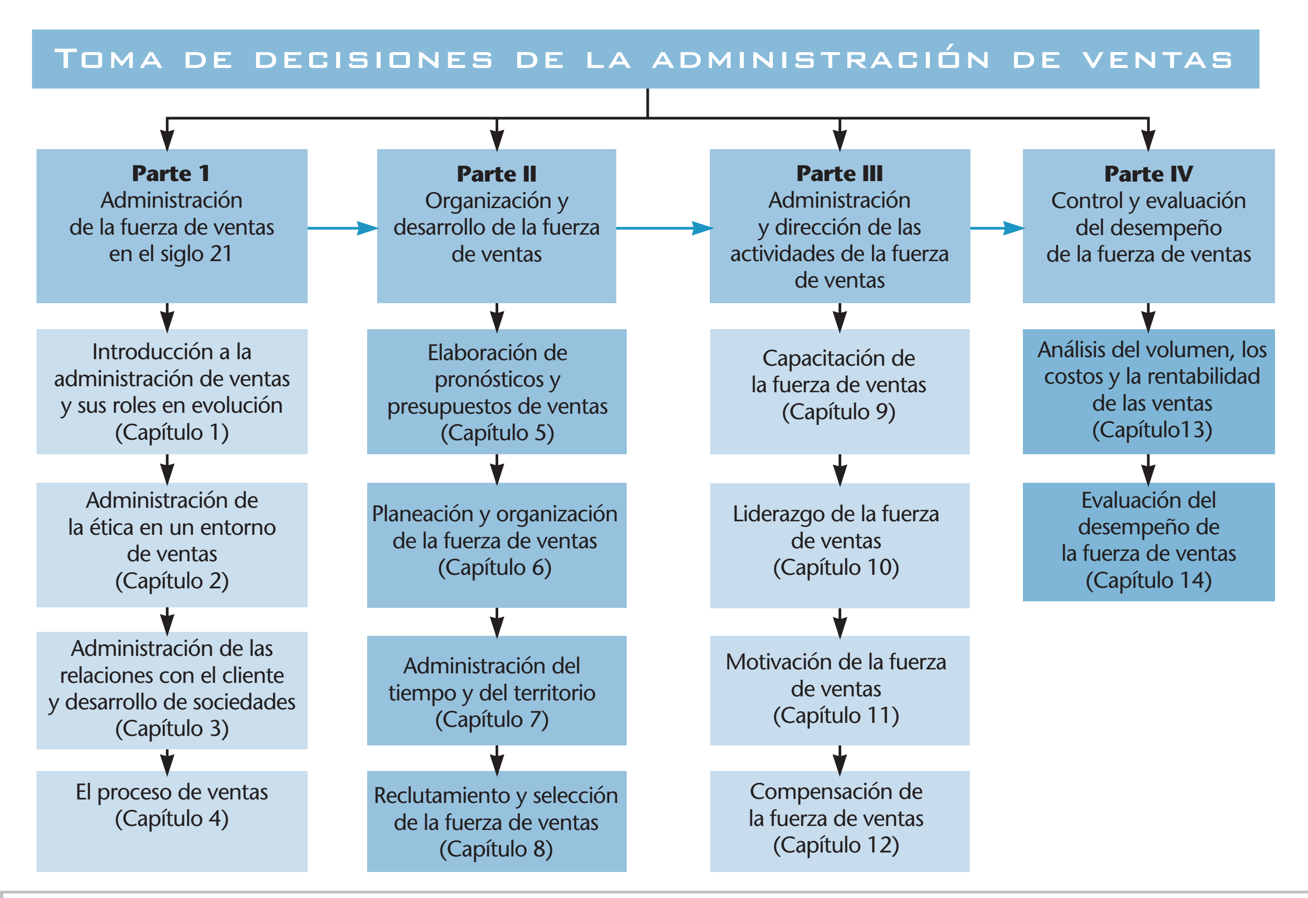


FIGURA 1.1 Responsabilidades y deberes de los gerentes de ventas: un marco conceptual.

Organización y desarrollo de la fuerza de ventas

La *elaboración de pronósticos y presupuestos de ventas (capítulo 5)* son las piedras angulares que respaldan virtualmente todas las decisiones y actividades de la administración de ventas. Los gerentes de ventas deben estimar el *potencial de mercado* para su industria y el *potencial de ventas* para su empresa antes de desarrollar un *pronóstico de ventas* final en el cual deben basar su planeación operativa y la elaboración del presupuesto para sus fuerzas de ventas. Los gerentes de ventas bien informados emplean enfoques cuantitativos y cualitativos y estudian las similitudes y las diferencias entre las dos series de resultados antes de decidir acerca del pronóstico de ventas final. Se necesitan fondos para implementar cualquier plan de ventas, de manera que la preparación de un presupuesto de ventas realista es esencial. Un *presupuesto de ventas* es simplemente un plan financiero de los gastos necesarios para lograr las metas y los objetivos de ventas de la organización. El propósito del presupuesto de ventas es asegurarse de que los recursos organizacionales se asignen en la forma más eficiente y eficaz a lo largo del periodo del plan. La elaboración de un pronóstico y un presupuesto de ventas son cruciales para el éxito de cualquier organización.

La *planeación y organización de la fuerza de ventas (capítulo 6)* son funciones esenciales de los gerentes de ventas, debido a que proporcionan pautas y dirección para la mayoría de las otras decisiones y actividades de ventas. Como planificadores, los gerentes de ventas deben determinar metas y objetivos de ventas, establecer políticas y procedimientos de ventas, idear estrategias y tácticas para la fuerza de ventas e implementar controles para asegurarse de que se logren las metas y los objetivos. La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles resultados y las futuras implicaciones de las decisiones actuales de manera que, en muchas

formas, la planeación es un intento para administrar el futuro. Como organizadores, los gerentes de ventas deben determinar el número óptimo de vendedores que es necesario contratar y la mejor forma de estructurar la fuerza de ventas (geográficamente, por producto, por tipo de cliente, o por alguna combinación de estos factores). La determinación del número apropiado de vendedores y de la forma de organizarlos afecta a varias áreas de decisión de la administración de ventas, como descripciones de puestos, métodos de compensación, pronósticos de ventas, presupuestos, asignaciones del territorio, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. En algunas empresas, el gerente de ventas también debe decidir si debe sustituir a los *agentes de los fabricantes* independientes (que sólo reciben una comisión) por algunos o incluso a todos los miembros de la fuerza de ventas directa. Tal vez será necesario hacer algunos ajustes en el volumen de la fuerza de ventas, así como en la estructura, en respuesta a los cambios en la estrategia de marketing o a las fluctuaciones de variables incontrolables en el entorno de marketing. En todos los casos, el propósito dominante al seleccionar una estructura organizacional de ventas particular y su volumen debe ser optimizar el logro de los objetivos y las metas organizacionales.

Las estrategias de *administración del tiempo y del territorio (capítulo 7)* ayudan a los gerentes de ventas a determinar qué cuentas deben visitar sus vendedores, cuándo y con qué frecuencia. Para asignar los esfuerzos de ventas de forma efectiva, el gerente de ventas debe primero designar los territorios de ventas. Un *territorio de ventas* es un segmento de mercado o un grupo de clientes actuales y potenciales que por lo común comparten algunas características comunes pertinentes para el comportamiento de compra. Los territorios se deben comparar con base en el potencial de ventas, que a su vez decide las *cuotas de ventas* individuales (las metas motivacionales asignadas a la fuerza de ventas como un todo y a los vendedores en lo individual). Una vez que se han determinado los territorios, la gerencia puede diseñar un patrón formal de *rutas* que deberán seguir los vendedores cuando visiten a los clientes. Algunos gerentes de ventas prefieren que los vendedores asuman la responsabilidad de una programación eficiente y que ellos



● Debido a que el trabajo del gerente de ventas es tan ecléctico, es crucial que esté capacitado para una variedad de actividades tales como elaboración de pronósticos y del presupuesto, liderazgo, motivación, compensación y evaluación del desempeño, habilidades esenciales para una administración de ventas exitosa.

mismos planeen sus rutas, pero en cualquier caso se debe llevar a cabo un plan predeterminado. Muy pocos vendedores utilizan de forma óptima su recurso más valioso: el tiempo. Por consiguiente, una de las actividades más importantes de los gerentes de ventas es capacitar una y otra vez a sus vendedores en técnicas para mejorar la administración de su tiempo y de su territorio.

El *reclutamiento y selección de la fuerza de ventas (capítulo 8)* incluye identificar las fuentes de reclutas de ventas potenciales, los métodos para llegar a ellos y las estrategias para atraerlos con el fin de que soliciten un puesto en ventas. Una vez que se ha contratado a los solicitantes, el gerente de ventas debe idear un sistema para evaluar a los solicitantes contra los requerimientos predeterminados del puesto. Esto implica un análisis de las numerosas herramientas y técnicas disponibles para procesar a los solicitantes. Por último, se debe tomar la decisión de seleccionar o rechazar a cada solicitante. Es necesario asimilar o mezclar poco a poco a los nuevos vendedores en la organización de ventas. En el proceso de asimilación están incluidas una explicación de las responsabilidades del puesto y las expectativas administrativas, la presentación con los compañeros de trabajo y el apoyo al nuevo vendedor a medida que se ajusta social y psicológicamente a la organización y, en ocasiones, también a la comunidad.

Administración y dirección de las actividades de la fuerza de ventas

Por tradición, la *capacitación de la fuerza de ventas (capítulo 9)* se ha enfocado principalmente en las técnicas de venta. Pero hoy los clientes están mejor informados que antes, la competencia es más intensa y los clientes exigen más servicio, de manera que las empresas progresistas han intensificado la capacitación de su fuerza de ventas y están utilizando los últimos adelantos en las telecomunicaciones con el fin de mejorar el aprendizaje y proporcionar una práctica de ventas "del mundo real". Los gerentes de ventas también están tratando de ampliar las perspectivas de sus vendedores al combinar los conceptos de ventas, marketing y finanzas en la capacitación en ventas. Esta capacitación de base más amplia no sólo ayuda a los vendedores a ver en qué forma sus puestos tienen cabida en la organización general, sino que también los prepara para las futuras responsabilidades cuando tal vez los promuevan a gerentes de ventas o de marketing, o quizás a la larga para la alta gerencia. En cualquier momento en que se promueve a un vendedor a gerente de ventas o que le asignan responsabilidades significativamente más amplias o diferentes, es una buena idea considerar una capacitación adicional. Al diseñar un programa de capacitación, el gerente de ventas debe responder a varias preguntas: ¿Quién debe recibir la capacitación? ¿En dónde, cuándo y cómo se debe lograr la capacitación? ¿Qué se debe enseñar? Los programas de capacitación en ventas deben tratar de ayudar a los vendedores a incrementar continuamente sus conocimientos, habilidades de ventas y su comprensión del cliente, al mismo tiempo que refuerzan sus buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus puestos, empresas y clientes.

Se podría pensar en el *liderazgo de la fuerza de ventas (capítulo 10)* como el proceso emocional de ejercer una influencia psicológica, social e inspiradora sobre los vendedores individuales y la fuerza de ventas colectivamente hacia el logro de los objetivos, las metas y los valores organizacionales. Hoy, en los mercados muy competitivos, las organizaciones se han vuelto más planas y esbeltas, requiriendo por consiguiente mayores habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización. La supervisión, la administración y el liderazgo son conceptos que están relacionados, pero que son muy diferentes. La supervisión implica desempeñar tareas que tienen relación con el monitoreo de las actividades de trabajo cotidianas de los subordinados. La administración es principalmente un proceso *aprendido* mediante el cual se guía a los subordinados por medio de responsabilidades prescritas formalmente hacia el logro de las metas organizacionales. En contraste, el liderazgo es más bien un proceso *emocional* que trata de inspirar a los vendedores hacia mayores logros, proporcionando una visión positiva del futuro. Se explorarán varias teorías, conceptos y enfoques diferentes para un liderazgo efectivo de la fuerza de ventas. Al gerente de ventas le corresponde elegir los más apropiados en cualquier situación determinada.

La *motivación de la fuerza de ventas (capítulo 11)* aborda el conjunto de procesos dinámicos interpersonales que estimulan la iniciación, dirección, intensidad y pertinencia de las conductas relacionadas con el trabajo de los vendedores hacia el logro de las metas y los objetivos organizacionales. Son varias las teorías de la motivación que ofrecen explicaciones intuitivamente atractivas, pero un tanto diferentes, acerca de la razón por la cual los vendedores ejercen altos niveles de esfuerzo bajo diversas circunstancias con el fin de alcanzar las metas personales y organizacionales. Analizamos tres tipos de teorías (orientadas al contenido, el proceso y el refuerzo) como muy pertinentes para los gerentes de ventas. Dependiendo de la situación y de la composición de la fuerza de ventas, los gerentes de ventas deberán ejercer sus criterios individuales al decidir cuál es el enfoque de motivación que aplica mejor.

La *compensación de la fuerza de ventas (capítulo 12)* es ampliamente reconocida como la forma más importante y menos ambigua para motivar el desempeño de los vendedores. Se puede considerar como todos los pagos monetarios y los beneficios utilizados para remunerar a los vendedores. El plan de compensación de la fuerza de ventas es el "timón" que permite que la gerencia influya directamente en el desempeño del vendedor y debe reflejar las metas de la empresa. Aun cuando existe una variedad de formas de compensar a los vendedores, la mayoría de las empresas utiliza tres métodos principales: 1) *sueldo directo*, una cantidad fija de dinero a intervalos específicos, por ejemplo semanales o mensuales; 2) *comisión directa*, una cantidad que varía con los resultados, por lo común las ventas o las utilidades; y 3) una *combinación*, una mezcla de sueldo y comisión. Además del sueldo y las comisiones, la *compensación financiera* también debe incluir el reembolso de los gastos de ventas y transportación. Los *incentivos no financieros* pueden incluir la utilización de un automóvil de la empresa, de espacio de oficina, apoyo secretarial y beneficios especiales de la empresa como seguro de vida, plan de retiro y cuidado de la salud. Los planes de compensación de la fuerza de ventas se deben revisar y reconsiderar con frecuencia, cuando sea apropiado, con el fin de asegurarse de que sigan siendo efectivos.

Control y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

El *análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas (capítulo 13)* es esencial para asegurar la meta de utilidades de la organización, es decir, mejorar la rentabilidad. Los gerentes de ventas deben analizar las relaciones del volumen de ventas, los costos y las utilidades por líneas de producto, territorios, clientes y vendedores, así como entre las funciones de ventas y marketing. Estos análisis tratan de identificar las unidades de ventas no rentables, de manera que los gerentes puedan emprender una acción correctiva oportuna con el fin de asignar mejor las actividades de la fuerza de ventas y mejorar la rentabilidad.

La *evaluación del desempeño de la fuerza de ventas (capítulo 14)* es quizá la única actividad más importante para los gerentes de ventas y sus vendedores. El desempeño de la fuerza de ventas se debe medir y evaluar con el fin de determinar las comisiones y bonificaciones de los vendedores y para tomar decisiones de promoción. Sin embargo, el propósito general de la evaluación del desempeño es mejorar la rentabilidad organizacional, aumentando la productividad de la fuerza de ventas. Se deben establecer los estándares de desempeño para un control y evaluación administrativos eficaces; el desempeño real se debe comparar con los estándares predeterminados y se deberá emprender una acción correctiva apropiada con el fin de mejorarlo.

Algo que no se debe pasar por alto en la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas es lo bien que se esté cumpliendo con las pautas éticas y los estándares de la responsabilidad social. La reputación del comportamiento ético y la integridad de un vendedor es uno de los activos más valiosos con los que puede contribuir a las negociaciones con prospectos y clientes. No hay nada que destruya con mayor rapidez la credibilidad y el desempeño de los vendedores que la percepción de no operar de forma ética o socialmente responsable. La mayoría de las empresas comprende la importancia del comportamiento ético y proporciona códigos éticos por escrito para todos sus empleados.[5]



Expansión de los roles de los gerentes de ventas

Marketing
Función organizacional y serie de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes en formas que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.

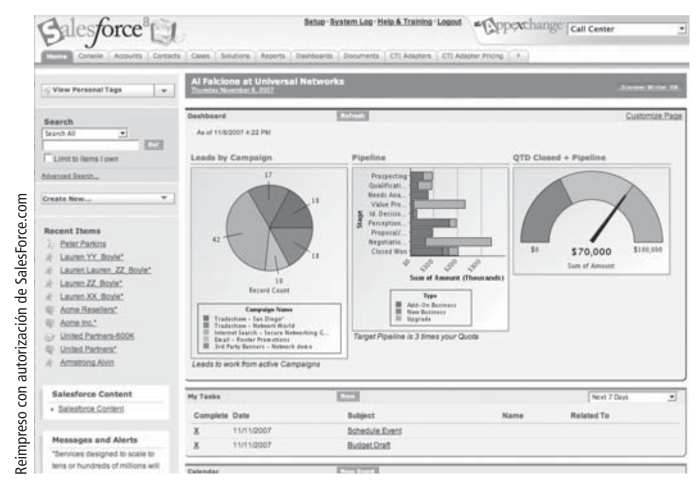
Durante casi dos décadas, la definición oficial de la AMA del término **marketing** era "el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios, con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales". En 2004, el consejo de administración de la American Marketing Association aprobó una nueva definición:[6] "Marketing es una función organizacional y una serie de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes en formas que beneficien a la organización y a sus grupos de interés".

Administración de las relaciones con el cliente

¿Cuál es la diferencia? La antigua definición consideraba al marketing en gran parte desde la perspectiva del vendedor, haciendo hincapié en la administración de la mezcla de marketing y en la creación de intercambios. Pero la nueva definición cambia de la perspectiva del cliente al enfocarse en entregar valor y administrar las relaciones con el cliente. Como lo expresa Philip Kotler, profesor de marketing de la Northwestern University: "El marketing actual está avanzando de una orientación a la operación a una orientación a desarrollar las relaciones con el cliente".[7] La **administración de las relaciones con el cliente** (CRM, por sus siglas en inglés), se basa en la idea de que el desarrollo de relaciones más estrechas con los clientes es la mejor forma de ganarse su lealtad y que los clientes leales son más rentables que los que no lo son.[8] La CRM se puede definir como "un proceso interfuncional para lograr un diálogo continuo con los clientes a todo lo largo de sus puntos de contacto y acceso, con un trato personalizado de los clientes más valiosos, con el fin de incrementar la retención del cliente y la efectividad de las iniciativas de marketing".[9]

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)
Es el esfuerzo de una empresa para satisfacer a todos los clientes y "tocar" los puntos para ofrecer un trato personalizado a los clientes más valiosos a fin de aumentar la retención de clientes y la rentabilidad.

Aun cuando en el capítulo 3 se explicará la CRM, quizá desee visitar los sitios web de empresas como Salesforce.com (www.salesforce.com) y Oracle (www.oracle.com) para comprender mejor la forma en la cual las empresas pueden lograr una ventaja competitiva adoptando enfoques innovadores y de vanguardia para administrar la información de ventas y servir mejor a sus clientes.



● **Salesforce.com (www.salesforce.com) es un ejemplo del sitio web de una empresa que aconseja el logro de una ventaja competitiva adoptando enfoques innovadores y de vanguardia para administrar la información de ventas y servir mejor a los clientes.**

Servir como consultores del cliente

De conformidad con la orientación de la CRM de su empresa, los gerentes de ventas contemporáneos están capacitando a los vendedores para pensar a largo plazo al tratar de desarrollar relaciones continuas y sociedades mutuamente rentables con los clientes. Se pide a los vendedores que vayan más allá de simplemente vender, sirvan y desempeñen un rol más semejante al de consultor del cliente y socio de negocios. Lo que es más, a medida que las empresas hacen hincapié en el valor de la administración de las relaciones con el cliente, los gerentes y sus fuerzas de ventas están asumiendo roles más importantes para llevar a cabo las estrategias de CRM en la situación de ventas.[10] Esto quiere decir que los gerentes actuales son responsables de ayudar a sus vendedores a idear y poner en práctica estrategias para desarrollar esas relaciones rentables a largo plazo con los clientes. Al mismo tiempo, también necesitan desarrollar hábilmente sus relaciones internas al "vender" las metas de la fuerza de ventas y los requerimientos del cliente dentro de sus empresas,

con el fin de asegurar el servicio oportuno y el soporte técnico que necesitan sus vendedores. Por fortuna, muchos ejecutivos senior contemporáneos reconocen que la organización como un todo debe tener una orientación al cliente, con el fin de conservar a los clientes y mejorar la rentabilidad.[11]

Administración de la fuerza de ventas híbrida

Durante un futuro predecible, los gerentes de ventas se encontrarán bajo una tremenda presión para ajustarse a las fuerzas del mercado rápidamente cambiantes. Por una parte, en vez de dirigir simplemente a la fuerza de ventas de *campo*, muchos gerentes de ventas en la actualidad supervisan a los vendedores en múltiples canales de marketing en línea y fuera de línea. Trabajan con televendedores, vendedores de telemarketing, vendedores por comercio electrónico, vendedores por correo directo, personal de ventas internacionales, vendedores misioneros, vendedores técnicos, agentes de los fabricantes y vendedores multiculturales e internacionales. Para ilustrar, SPX Cooling Technologies (www.spxcooling.com) un fabricante de torres de enfriamiento de agua ubicado en Overland, Kansas, emplea una fuerza de ventas directas de tiempo completo de 40 personas en nueve ubicaciones estadounidenses. Pero la empresa también emplea a cerca de 70 agentes del fabricante en lo que se llama "un enfoque de fuerza de ventas híbrida". A medida que se hace más hincapié en las relaciones a largo plazo con el cliente, SPX reconoce la importancia de minimizar la rotación de vendedores que visitan a sus clientes, de manera que no se alteren las relaciones entre comprador y vendedor. A diferencia de su fuerza de ventas directas, con una rotación anual superior a 20 por ciento, los agentes del fabricante de SPX trabajan exclusivamente con base en comisiones y tienden a permanecer en un territorio de ventas y desarrollarlo a lo largo de toda su vida.[12] En esta época de relaciones más estrechas con el cliente y de múltiples canales de ventas, tales fuerzas de ventas híbridas serán más comunes y los gerentes de ventas necesitarán desarrollar las diversas habilidades para guiarlas.



¿Qué cualidades son necesarias para ser gerente de ventas?

¿Exactamente qué cualidades, habilidades y actitudes se requieren para ser un gerente de ventas exitoso? El cuadro de *Administración de ventas en acción* (en la siguiente página) describe las habilidades eclécticas necesarias para ser gerente de ventas hoy.



Integración de la administración de ventas y la gerencia de marketing

La administración de ventas es una serie especializada de responsabilidades y actividades dentro del terreno más grande de la gerencia de marketing. En un sentido amplio, los gerentes de ventas en realidad son gerentes de *marketing*, con la tarea específica de administrar a la fuerza de ventas.[13] ¿El vínculo entre ventas y marketing debe ser más estrecho? Bien, en las encuestas internacionales entre una amplia gama de industrias de negocio a negocio, los ejecutivos senior identificaron la integración de ventas y de marketing como uno de los cambios organizacionales que harían más para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.[14] Numerosos expertos creen que el gerente de ventas está al frente de las más importantes de todas las actividades de marketing, las funciones clave de generación de ingresos y de relaciones con el cliente, que en última instancia determinan el éxito o el fracaso del plan de marketing total.[15] Pero sin una comprensión a fondo de las metas y la estrategia de marketing de la empresa, muy pocos gerentes de ventas pueden integrar con éxito las ventas y el marketing. Se analizará en qué forma la oficina corporativa de marketing y la fuerza de ventas de campo se respaldan entre sí.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Lo que se necesita para ser gerente de ventas

En primer lugar, y antes que nada, los gerentes de ventas deben ser líderes y motivadores efectivos de las personas. Además, deben ser capaces de tomar buenas decisiones, de resolver los problemas de forma creativa y ser comunicadores sobresalientes. Como parte del equipo total de marketing, deben trabajar estrechamente con otras áreas funcionales, ayudando a coordinar y enfocar los esfuerzos de desarrollo de productos, fabricación, investigación de mercados y promoción. Por ejemplo, el gerente de ventas puede ayudar a desarrollar los objetivos y las estrategias de marketing internacional con el departamento de publicidad y después ofrecer un consejo bien informado sobre la forma de ajustar esos planes para adaptarlos a las diferencias regionales, el entorno competitivo y las preferencias del consumidor. Los gerentes de ventas utilizan los hallazgos de la investigación de mercados para demostrar mejor los beneficios de sus productos a sus clientes, al mismo tiempo que ayudan a generar un poderoso apoyo de la marca. Con base en la retroalimentación de los clientes y en el monitoreo de las ofertas competitivas, los gerentes de ventas hacen recomendaciones para nuevos productos mejorados (mejoras en el diseño funcional, en la seguridad o un empaque amistoso con el usuario). Los gerentes de ventas deben pasar muchas horas en sus oficinas examinando los datos para analizar los costos y las utilidades por productos, clientes, territorios y vendedores, con el fin de decir cómo asignar mejor los presupuestos y los recursos humanos para mejorar la productividad y la rentabilidad.

Para tener éxito en la administración de ventas, usted debe disfrutar los retos y resolver los problemas, debido a que tropezará con ellos casi a diario. Además, debe ser lo bastante flexible para no desalentarse cuando un cliente no compre, lo bastante ingenioso para encontrar soluciones a los problemas de los clientes, y estar motivado lo suficiente para establecer metas altas para usted mismo y sobrepasarlas. Lo que es más importante, debe disfrutar trabajando con las personas dentro y fuera de su empresa, porque ese es el trasfondo de este trabajo crucial de superar los límites. Debido a que las responsabilidades de los gerentes de ventas requieren del trabajo estrecho con los clientes y las personas en casi todos los departamentos de la empresa, y al mismo tiempo trata de controlar los costos y mejorar las utilidades, una carrera en administración de ventas proporciona la clase de experiencia amplia y de habilidades importantes para asumir las responsabilidades de la alta gerencia.

FUENTE: www.brodart.com; www.complinet.com; http://jobsmonstergulf.com; www.servepath.com; www.sandmanhotels.com; www.blackboard.com; www.destingyp.com; www.shoreypr.com

La fuerza de ventas de campo y el equipo de apoyo de marketing de las oficinas corporativas

El equipo de marketing de una organización por lo común se compone de dos grupos básicos: 1) la fuerza de ventas de campo y 2) el equipo de apoyo de marketing de las oficinas corporativas. Mientras que la fuerza de ventas de campo está trabajando con los clientes en sus territorios de ventas, el equipo de marketing de las oficinas corporativas está proporcionando funciones cruciales de apoyo y servicio. Este apoyo de las oficinas corporativas incluye contribuciones de las siguientes áreas:

- **Publicidad.** Coordina la publicidad del producto o servicio, por lo común a través de una agencia externa.
- **Promoción de ventas.** Desarrolla folletos, catálogos, promocionales por correo directo y promociones especiales.
- **Auxiliares de ventas.** Prepara videos, podcasts, muestras o prototipos del producto, gráficas, presentaciones en PowerPoint y otros materiales audiovisuales para las presentaciones de ventas.
- **Exposiciones comerciales.** Coordina los arreglos para participar en exhibiciones y exposiciones del ramo.
- **Publicidad no pagada del producto.** Prepara y distribuye comunicados de prensa entre los varios medios acerca de los productos y servicios.

- **Investigación de mercados.** Recolecta e interpreta datos acerca de los mercados, los productos, los clientes, las ventas, los competidores y otros factores.
- **Planeación de marketing y ventas.** Ayuda en la preparación de los objetivos, estrategias y tácticas de marketing y ventas.
- **Elaboración de pronósticos.** Prepara los pronósticos y predice las tendencias del mercado.
- **Planeación y desarrollo de productos.** Ayuda en la planeación, el desarrollo y las pruebas de productos nuevos y mejorados.
- **Desarrollo de mercados.** Proporciona apoyo para una penetración más a fondo de los mercados actuales y para el ingreso a nuevos mercados.
- **Relaciones públicas.** Explica las acciones de la fuerza de ventas a los varios grupos de interés de la empresa, como los empleados, los medios, los grupos de interés especiales, los proveedores, las agencias del gobierno, los legisladores, la comunidad financiera, los accionistas de la empresa y el público general.
- **Comunicaciones en internet.** Ayuda al cliente con el servicio en línea, con el desarrollo de sitios web y con las bases de datos de los clientes.

Las responsabilidades específicas pueden variar ampliamente entre los equipos de apoyo de marketing y algunas empresas pueden recurrir al outsourcing con agencias que cuentan con especialistas, como agencias de publicidad, firmas de investigación de mercados, de consultoría y de relaciones públicas. Los gerentes de ventas deben estar en estrecho contacto con las personas de apoyo de marketing de las oficinas corporativas y con los especialistas externos. El hecho de tener relaciones amistosas y de cooperación con tales equipos puede facilitar la obtención de apoyo y servicios extra, con el fin de mejorar el desempeño de la fuerza de ventas de forma mensurable. La promoción o la continuación de relaciones frías o contenciosas sólo pueden ser perjudiciales para la fuerza de ventas.



Los vendedores y los gerentes de ventas trabajan juntos para generar un ingreso para sus organizaciones, lo que a menudo implica las actividades de administración de las relaciones con el cliente (CRM), tales como promover sus productos en las ferias y exposiciones comerciales.

Comunicación integrada de marketing

Comunicación integrada de marketing (CIM) Coordinación de los elementos promocionales (publicidad, venta personal, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas) y de otros elementos de la mezcla de marketing (producto, precio y distribución).

Otra razón importante para mantener la cooperación entre la fuerza de ventas de campo y el apoyo de marketing de las oficinas corporativas es mejorar la comunicación con los clientes. La coordinación de los elementos promocionales (publicidad, venta personal, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas) y de otros esfuerzos de marketing se conoce como **comunicación integrada de marketing** (IMC, por sus siglas en inglés, o CIM en español). Hoy, diversas empresas reconocen que necesitan integrar la amplia gama de herramientas promocionales y otros esfuerzos de marketing con el fin de comunicarse de forma eficaz y eficiente, al tiempo que presentan a los clientes una imagen de marca y un mensaje consistentes. Por consiguiente, planean y coordinan simultáneamente el conjunto total de programas de comunicación, en vez de planear cada uno por separado.[16] Debido a que la venta personal es el componente más importante de la mezcla promocional y el de costo más alto para la venta de negocio a negocio, los gerentes de ventas progresistas deben trabajar estrechamente con otras áreas de la mezcla promocional con el fin de integrar el mensaje de la empresa para sus clientes meta. Cuando se implementa de forma apropiada, la CIM puede mejorar la efectividad de la fuerza de ventas e incrementar la rentabilidad de la empresa, como se ilustra en el siguiente cuadro de *Administración de ventas en acción*.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

El impacto de la CIM sobre la fuerza de ventas y las utilidades

Red Star Yeast Co. (www.redstaryeast.com) se especializa en el desarrollo de intensificadores de sabores para los grandes fabricantes de alimentos. Históricamente, el programa de comunicación de marketing consistía en gastar varios cientos de miles de dólares por año en publicidad tradicional en revistas del ramo y publicaciones de negocios. Sin embargo, después de que Red Star evaluó la efectividad de su publicidad en revistas del ramo, sus gerentes se sorprendieron al enterarse de que sólo 10 por ciento de quienes respondían a los anuncios estaba considerado como pistas "A" o prospectos importantes para los productos de la empresa. Un sorprendente 70 por ciento era de pistas "C", personas o empresas a las que no valía la pena cultivar si se tomaban en cuenta las utilidades. La ineficiencia de la publicidad de Red Star hizo que sus ejecutivos revisaran completamente su programa de comunicaciones de marketing. Sin embargo, una limitación importante era que no se podía incrementar su presupuesto de marketing, de manera que Red Star decidió adoptar un programa de *comunicación integrada de marketing* (CIM).

En el pasado, la empresa no tenía presentaciones de ventas formales, sino que en vez de eso dependía de una venta *ad-hoc* de uno a uno con tecnólogos de alimentos. Esto condujo a muchas confusiones e inconsistencias acerca de cómo utilizar los productos de Red Star en las aplicaciones cotidianas con el cliente. Por consiguiente, Red Star decidió asignar parte de su presupuesto publicitario al desarrollo de materiales educacionales como folletos y boletines que abordaban más a fondo los problemas y las preocupaciones del cliente. Estos materiales se enviaban a los clientes y a los compradores clave antes de que se reunieran con los vendedores. Además, la empresa desarrolló una presentación de ventas para sus vendedores, orientada a los clientes y a los departamentos de investigación y desarrollo que eran sus posibles clientes.

Red Star también redujo drásticamente sus gastos en publicidad no efectiva por radio y televisión, desviando los dólares hacia la publicidad por correo directo, las exposiciones del ramo y las relaciones con el cliente, con el fin de desarrollar una sólida base de datos. Para la educación del cliente y la promoción de ventas, Red Star desarrolló un software tutorial sobre los intensificadores de sabores y los productos específicos de Red Star. Se enviaron a los clientes y prospectos alrededor de 3 000 de esos programas, antes de hacer las visitas de ventas. Su programa de CIM condujo a Red Star hacia nuevos canales promocionales, mensajes originales y a un incremento anual de dos dígitos en los ingresos y las utilidades. Lo que es más importante, Red Star logró todo eso sin incrementar su presupuesto de comunicaciones de marketing.

FUENTE: Knight Ridder Tribune Business News (5 de noviembre de 2005), p. 1; Chemical Market Reporter (12 de junio de 2000), p. 31; *The Business Journal*, Milwaukee (18 de agosto de 2000), p. 6; *Business Wire* (27 de abril de 1998), p. 1.

Monitoreo y adaptación al macroentorno

Los gerentes de ventas trabajan dentro de la estructura más grande de los objetivos, las estrategias de marketing y los mercados meta de su organización. Y deben responder a las preocupaciones de los grupos de interés de su empresa, incluyendo empleados, proveedores, la comunidad financiera, los medios de comunicación, los accionistas, los grupos de interés especiales, el gobierno y el público general. Cada corporación tiene diversos grupos que comparten un interés establecido en las actividades corporativas y un creciente número de empresas se están volviendo proactivas en su trato con dichos socios indirectos. Por ejemplo, las grandes empresas por lo común tienen departamentos de asuntos públicos que tratan de influir en la legislación y de promover a la empresa entre los accionistas, la comunidad financiera y los medios de comunicación. Además de esos grupos públicos o de interés está el macroentorno más grande, que a menudo produce cambios impresionantes e inesperados en la tecnología, las condiciones económicas, la disponibilidad de recursos, los competidores, la ley, la cultura y los estándares éticos.[17] Los gerentes de ventas deben monitorear continuamente y ajustarse a esas variables domésticas y globales cambiantes, debido a que pueden afectar marcadamente las ventas.

Los gerentes de ventas exitosos deben estar alerta a las nuevas oportunidades del mercado, así como a las amenazas a los mercados existentes. Como los "ojos y oídos" de la organización en el mercado, la fuerza de ventas tiene una responsabilidad especial de identificar las oportunidades y las amenazas y de reportarlas a las oficinas corporativas. Por consiguiente, el gerente de ventas opera en una especie de sistema de advertencia temprano que, si tiene éxito, es invaluable para lograr los objetivos de la organización a corto y largo plazo. Las organizaciones por lo general obtienen sus utilidades más altas aprovechando las oportunidades, no sólo resolviendo sus problemas. Cisco Systems explotó una oportunidad de marketing para desarrollar las relaciones con el cliente y las ventas, al tiempo que reducía los costos de ventas, como se explica en el siguiente cuadro de *Administración de ventas en acción.*



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Cisco Systems: desarrollo de las relaciones con el cliente a través de Internet

Cisco Systems (www.cisco.com) vende los productos de diseño de redes que hacen que funcionen Internet y la mayoría de las redes corporativas internas, de manera que naturalmente utiliza la Web para desarrollar sus relaciones con el cliente. Mientras que la mayoría de otras empresas todavía utiliza la Web principalmente como un canal de información, el sitio web de Cisco es una herramienta para que sus vendedores desarrollen las relaciones con el cliente, al mismo tiempo que realizan las ventas. Permite que los clientes hagan un seguimiento del estado de sus pedidos y que obtengan precios actualizados e información disponible, así como consejo técnico, dejando así en libertad a los vendedores para que hagan lo que saben hacer mejor, vender. El sitio de Cisco recibe cientos de miles de hits al mes, lo que se traduce en millones de dólares en ventas y en más de 50 por ciento de sus ingresos totales. La explotación de este canal de oportunidad ha reducido de forma considerable los costos de ventas y de servicio al cliente para Cisco. En vez de dedicar mucho tiempo a responder a las preguntas de los clientes acerca de los pedidos y los problemas técnicos, los vendedores se enfocan en mantener las relaciones existentes con los clientes y en encontrar nuevos prospectos.

FUENTE: Rahul Bhaskar y Yi Zhang, "CRM Systems Used for Targeting Market: A Case at Cisco Systems." Conferencia Internacional de IEEE sobre ingeniería de negocios electrónicos (octubre de 2005), 183-186; www.quovera.com/case/cs_ciscoCCA.html; http://cisco.com/web/partners/pr11/pr66/crm_express/partners_pgm_concept_home.html

Megatendencias que afectan a la administración de ventas

¿Qué espera en el futuro a los gerentes de ventas? Hoy y en un futuro predecible, varias fuerzas o megatendencias inexorables seguirán causando un impacto considerable en la venta personal y la administración de ventas. Las megatendencias relacionadas con las ventas tienen cabida en tres categorías principales: *conductuales*, *tecnológicas* y *administrativas*, como se muestra en la tabla 1.2.[18]

Fuerzas conductuales. Entre las megatendencias más importantes que afectan el trabajo del gerente de ventas están las fuerzas conductuales, lo que conduce a compradores más expertos y exigentes, a crecientes expectativas del cliente, a la globalización de los mercados, al poder de los clientes y a la microsegmentación de los mercados domésticos. A medida que los clientes cada vez tienen más poder y se incrementan sus expectativas, son más sofisticados en sus decisiones de compra y más intolerantes hacia la mala calidad del producto o del servicio. Los competidores tanto domésticos como globales se mantienen siempre alerta para capturar a los clientes de empresas que no los satisfacen totalmente, de manera que no hay cabida para la complacencia del vendedor en los mercados actuales intensamente competitivos.

Fuerzas tecnológicas. Las empresas y los consumidores estadounidenses gastan más de 400 000 millones de dólares por año en hardware, software y servicios de tecnología para computadora.[19] Por consiguiente, los gerentes de ventas y sus vendedores ven que su trabajo se reduce al

TABLA 1.2 Megatendencias que afectan a la administración de ventas

FUERZAS CONDUCTUALES	
■ Compradores más expertos y exigentes ■ Crecientes expectativas del cliente ■ Globalización de los mercados	■ Poder de los clientes ■ Microsegmentación de los mercados domésticos
FUERZAS TECNOLÓGICAS	
■ Automatización de la fuerza de ventas • Computadoras portátiles (notebook, computadoras personales de mano y de bolsillo) • Intercambio electrónico de datos • Videoconferencias (por medio de computadoras de escritorio, laptops o de mano) • Teléfonos celulares múltifuncionales y localizadores satelitales • Correo de voz, correo electrónico y mensajería instantánea	■ Oficinas de ventas virtuales móviles ■ Comercio electrónico • Internet - Blogs - Podcasting - Pantalla compartida - WebEx • Extranets • Intranets
FUERZAS ADMINISTRATIVAS	
■ Esfuerzos de reducción de los costos de ventas ■ Cambio a alternativas de marketing directo • Correo directo (catálogos, folletos y cartas de venta) • Telemarketing • Televentas • Correo electrónico personalizado • Quioscos • Fax	■ Escasez de vendedores de negocio a negocio ■ Desarrollos en la administración de la información • Marketing de base de datos • Almacenamiento de datos • Minería de datos • Tecnología push • Certificación profesional del personal de ventas

Automatización de la fuerza de ventas (AFV)
Empleo de herramientas de alta tecnología que ayudan a los vendedores a trabajar de forma eficaz y eficiente.

tratar de mantenerse a la par con la tecnología que están utilizando sus prospectos y clientes. La **automatización de la fuerza de ventas** (AFV) es el empleo de herramientas de alta tecnología que ayudan a los vendedores a trabajar de forma eficaz y eficiente. Los gerentes de ventas que utilizan con habilidad y eficiencia la tecnología de AFV de rápido desarrollo con el fin de incrementar la productividad de sus vendedores en su trabajo y el servicio al cliente, tienen más probabilidad de tener éxito en los años por venir.[20] Para obtener una comprensión crucial de la forma en la cual las tecnologías AFV pueden aumentar los ingresos e incrementar el desempeño de las utilidades, examine el sitio web de Dendrite (www.dendrite.com), un proveedor de soluciones globales de tecnología de ventas para los clientes en la industria del cuidado de la salud.

Como se ve en la tabla 1.2 (página anterior), los gerentes de ventas y los vendedores ya utilizan un sinnúmero de innovaciones de AFV. Más de 60 por ciento de los participantes administrativos en un estudio indicó que sus empresas estaban generando más ingresos al utilizar las tecnologías de ventas.[21] Cuando surjan innovaciones que prometan reducir los costos e incrementar la eficiencia, muchas empresas las adoptarán de inmediato, de manera que los gerentes de ventas también las deben adoptar rápidamente con el fin de mantenerse a la par con los clientes. Por ejemplo, los equipos de ventas en diferentes ciudades en todo el mundo están utilizando los mensajes instantáneos sin tomar el teléfono ni entrar al correo electrónico. Ninguna empresa puede quedarse atrás en la adopción de avances tecnológicos que puedan incrementar su eficacia y eficiencia para satisfacer a los clientes de forma rentable.

Reimpresa con autorización de Dendrite.

Dendrite (www.dendrite.com), un proveedor de soluciones globales de tecnología de ventas para los clientes en la industria del cuidado de la salud, ayuda a las empresas a implementar tecnologías de automatización de la fuerza de ventas con el fin de incrementar los ingresos de ventas y mejorar el desempeño de las utilidades.



© Shutterstock / auremar

Al desplegar la tecnología AFV a los vendedores y utilizar las más recientes herramientas de administración de la información, los gerentes de ventas pueden incrementar la productividad, al tiempo que reducen los costos de ventas y marketing para mejorar la rentabilidad.

Fuerzas administrativas. ¿De qué forma están respondiendo las organizaciones a estas inexorables megatendencias conductuales y tecnológicas? Como lo revela la tabla 1.2, están intentando varias estrategias, como reducir los costos de ventas, cambiar de la venta de campo a alternativas de marketing directo, contratando y desarrollando un personal de ventas especializado para hacer frente a la escasez de vendedores de negocio a negocio (B2B), requiriendo que los vendedores obtengan una certificación profesional con el fin de mejorar su credibilidad con los clientes y utilizando los más recientes desarrollos en la tecnología de información. La creatividad de los gerentes de ventas para responder con prontitud a las megatendencias conductuales y tecnológicas en evolución puede dar a la fuerza de ventas una ventaja competitiva significativa.

Herramientas de administración de la información. Por fortuna, los gerentes de ventas tienen una valiosa colección de nuevos datos y herramientas de análisis que les ayudan a responder a las megatendencias domésticas y globales que afectan la operación de sus organizaciones de ventas. Entre las herramientas de administración de la información que se utilizan más ampliamente están el marketing de base de datos, el almacenamiento de datos, la minería de datos y la tecnología push, que se analizan en el capítulo 3.



¿Qué tan bien se están desempeñando los gerentes de ventas?

Los gerentes de ventas tienen un trabajo desafiante y es posible que sean objeto de críticas por parte de algunos miembros de la organización, no importa lo bien que cumplan con sus deberes. Un estudio reportado en *Marketing Management* identificó varias quejas que expresan los vendedores acerca de sus gerentes de ventas. Algunas de las más comunes eran que dichos gerentes no tomaban en serio las preocupaciones de los vendedores, exigían demasiado papeleo y no daban seguimiento a los problemas.[22]

Algunas de las principales razones por las cuales los gerentes de ventas no se desempeñan a niveles más altos son 1) la selección ilógica de los gerentes de ventas, 2) programas inadecuados de capacitación en administración de ventas, 3) falta de una orientación a largo plazo en las relaciones con el cliente cuando se manejan operaciones de ventas y 4) una mezcla insuficiente de conocimientos de ventas, marketing y financieros.[23]

Selección ilógica de los gerentes de ventas

Aun cuando no es culpa suya, los gerentes de ventas recién elegidos quizá son el mejor ejemplo de marketing del Principio de Peter: "En una jerarquía, cada empleado tiende a subir hasta su nivel de incompetencia".[24] A pesar de los artículos de los eruditos y los profesionales de marketing, que hacen hincapié en que un supervendedor no necesariamente puede ser un buen gerente de ventas, la recompensa para un representante de ventas que desempeña un trabajo sobresaliente durante un par de años poco más o menos, por lo común todavía es una promoción a la gerencia de ventas, una posición para la cual tal vez no está preparado. Irónicamente, las mismas habilidades que permiten que una persona sea un excelente vendedor pueden impedir que también sea un buen gerente de ventas. Como lo indica la figura 1.2 (en la siguiente página), a medida que las personas ascienden en la escala administrativa, cambian las habilidades necesarias para sobresalir. Pero en todos los niveles, las habilidades interpersonales son cruciales para servir de forma eficaz como el eslabón vital entre la fuerza de ventas y la alta gerencia.

Algunas organizaciones tienen problemas debido a que el gerente de ventas sigue demasiado involucrado en hacer las cosas, en vez de administrarlas. El tiempo dedicado a determinar cómo desempeñar el trabajo a través de otras personas es "administrando". El tiempo dedicado a desempeñar las actividades que podrían hacer los subordinados es "haciendo". Los nuevos gerentes de ventas a menudo se involucran inconscientemente en hacer las cosas, porque se sienten cómodos al seguir aplicando las habilidades que les ganaron la promoción a la gerencia de ventas. Incluso en las pequeñas empresas, en las que el volumen de la fuerza de ventas restringe la

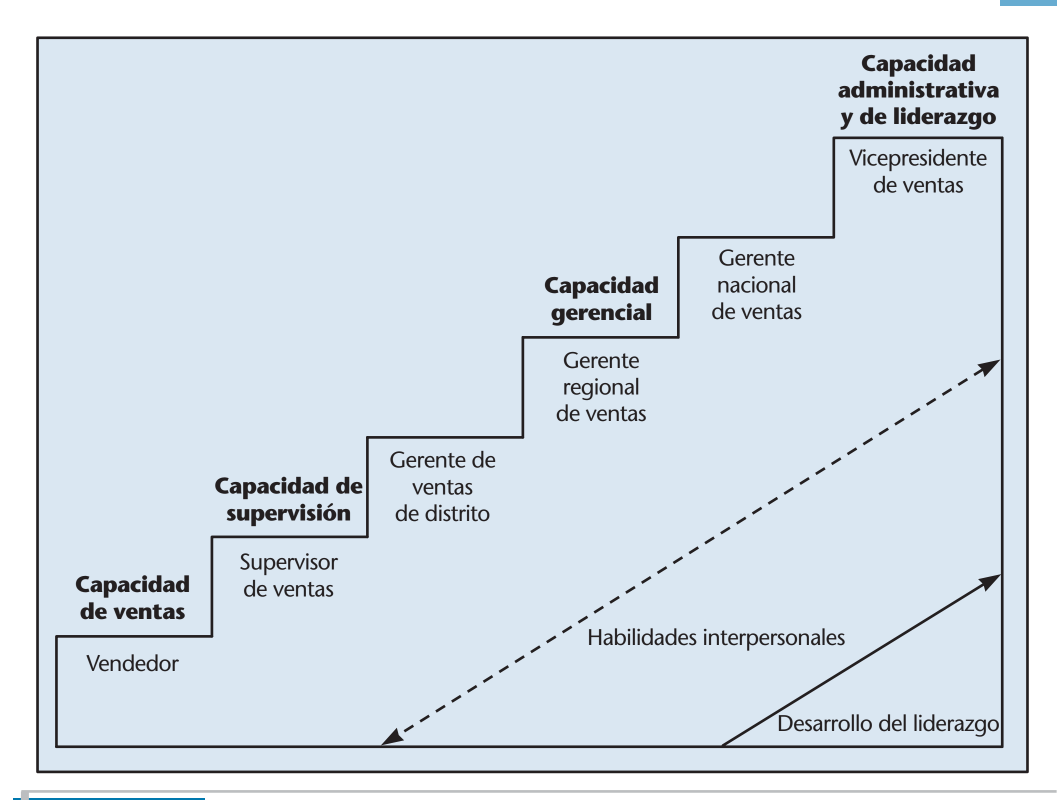


FIGURA 1.2 Jerarquía de la administración de ventas: requerimientos de habilidades y capacidades.

cantidad de tiempo que pueden dedicar a administrar, los gerentes de ventas deben reconocer que las tareas administrativas aparecen en primer lugar. Por ejemplo, cuando los gerentes de ventas hacen visitas por su cuenta, no están administrando. Pero cuando acuden junto con los vendedores para analizar las presentaciones de éstos están desempeñando responsabilidades administrativas. Los subordinados por lo común reconocen cuando un gerente está haciendo las cosas en vez de administrarlas, y muy pocos gerentes de ventas mejoran su imagen con la fuerza de ventas al apropiarse del trabajo de los vendedores.

Capacitación inadecuada en administración de ventas

El problema de los criterios de selección deficientes para la promoción a la gerencia de ventas se agudiza por lo inadecuado de los programas de capacitación en administración de ventas. Aun cuando muchas empresas gastan miles de dólares en la capacitación de nuevos vendedores, son numerosas las empresas que capacitan a los gerentes de ventas de forma inadecuada. En los estudios de los gerentes de ventas de una muestra representativa de 16 industrias, menos de la mitad indicaron que sus empresas proporcionaban cualquier clase de capacitación en administración de ventas.[25] Incluso cuando lo hacen, a menudo enfatizan que las políticas y los procedimientos de la empresa. Muy pocas veces se proporciona una capacitación adecuada y sólida en lo que constituye una práctica administrativa efectiva o en lo que debería ser el rol holístico del gerente de ventas exitoso. Como la pieza clave entre las organizaciones de ventas y de compras, los gerentes de ventas son esenciales para el éxito organizacional para que los excluyan de una capacitación administrativa. De hecho, a largo plazo, la capacitación administrativa para los gerentes de ventas es todavía más crucial para la organización, debido a que un alto porcentaje de los directores generales de la empresa proviene de antecedentes en ventas. Un estudio de 1 000 empresas realizado por Heidrick y Struggles, la firma de búsqueda de ejecutivos, encontró que más de 30 por ciento de los directores generales provenía de antecedentes de ventas y marketing.[26]

Falta de una orientación a largo plazo en las relaciones con el cliente

Muchos gerentes todavía hacen poco más que aparentar que están de acuerdo con el desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente y los vendedores captan rápidamente esta actitud. Los gerentes de ventas y los vendedores que tienen una orientación limitada a las *ventas* tienden a enfocarse en los productos y la venta inmediata, es decir, hacen hincapié en sus necesidades, no en las de los clientes. En contraste, una relación orientada al cliente se enfoca en las necesidades del comprador y en relaciones y sociedades mutuamente benéficas a largo plazo. Hewlett-Packard (www.hp.com), fabricante de aparatos electrónicos de precisión, pone en práctica la orientación al cliente. Alienta a sus vendedores, llamados "ingenieros de campo", a colocarse del lado del cliente en cualquier disputa con HP. Si los gerentes de ventas les transmiten a sus vendedores, incluso de forma sutil, que las ventas a corto plazo son más importantes que las relaciones a largo plazo con los clientes, es probable que la rotación de clientes sea alta; y esto muy pronto se traduce en menores ventas y utilidades. Nada es más importante para el éxito de la fuerza de ventas que desarrollar y fomentar relaciones rentables a largo plazo con los clientes.

Mezcla insuficiente de conocimientos de ventas, marketing y financieros

Los conocimientos de marketing y financieros se están convirtiendo en requerimientos para las posiciones en administración de ventas en las empresas progresistas. Estas empresas buscan gerentes de ventas versátiles y refinados que comprendan e implementen las estrategias generales de marketing, además de que cuenten con una sólida capacidad financiera. Para una mejor coordinación de las ventas y el marketing, Kraft General Foods (www.kraft.com) asigna a los gerentes divisionales de ventas responsabilidades de reporte duales. Se reportan directamente con un gerente nacional de ventas y también tienen una relación directa con el jefe de la división de marketing. La idea es lograr que los gerentes de división estén mejor informados acerca de cómo se están vendiendo sus líneas de producto particulares y de cuál es su rentabilidad relativa. Sin embargo, hoy en algunas empresas todavía mantienen a los gerentes de ventas en la ignorancia cuando se trata de compartir la información de marketing y financiera. Por ejemplo, los reportes de control enviados a los gerentes de ventas a menudo sólo contienen el desempeño general de las ventas, el gasto de éstas y los datos del presupuesto, no hay cifras de las utilidades, que con frecuencia son exclusivamente para que las vea la alta gerencia. Para desempeñar bien sus puestos, los gerentes de ventas necesitan la información de la utilidad por cliente, producto, territorio y otros segmentos del mercado. De lo contrario, tenderán a enfocarse en la generación del mayor volumen de ventas, lo que puede llegar a ser menos rentable para la empresa que las ventas más pequeñas y especializadas.

Tanto las ventas de campo como los grupos de marketing en las oficinas corporativas deben comprender que son jugadores clave en el mismo equipo y que deben cooperar con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Si su trabajo se considera una actividad aislada y alejada de las demás, la mala comunicación e incluso la rivalidad pueden separar al personal de marketing y a la fuerza de ventas y reducir el desempeño general de la empresa. La capacitación interdisciplinaria es un enfoque para lograr la sinergia organizacional. Algunas empresas invitan periódicamente a los gerentes de ventas a las oficinas corporativas para capacitarlos en finanzas y operaciones, así como en marketing. Una amplia capacitación administrativa en varias áreas funcionales puede incrementar de forma considerable el valor de los gerentes de ventas para sus empresas y ayuda a prepararlos para una promoción a niveles gerenciales más altos.

Desarrollo de gerentes de ventas para el nuevo milenio

Para tener éxito en los años por venir, los gerentes de ventas deberán aprender nuevos roles y reforzar algunos de los antiguos, como 1) desarrollar relaciones más estrechas con los clientes,

tanto a nivel doméstico como internacional y una comprensión más a fondo de sus diferentes negocios y culturas organizacionales; 2) tratar a los vendedores como iguales a quienes recientemente se han otorgado facultades de decisión y asociarse con ellos para alcanzar las metas de ventas, rentabilidad y satisfacción y lealtad del cliente; 3) aplicar habilidades motivacionales flexibles al trabajar con una fuerza de ventas híbrida y multicultural de personal de telemarketing, televendedores, vendedores misioneros, personal de marketing directo, agentes de los fabricantes, vendedores de campo, vendedores internacionales y otros; 4) mantenerse al tanto de las tecnologías más recientes que afectan las relaciones entre comprador y vendedor; 5) aprender habilidades de marketing y financieras con el fin de identificar las oportunidades de negocio potenciales y de recomendar estrategias competitivas; 6) trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos internos como miembros del equipo corporativo total dedicado a satisfacer la rentabilidad de los clientes; 7) buscar continuamente formas de exceder las expectativas del cliente y contribuir de forma rentable con un *valor agregado* a las relaciones continuas entre comprador y vendedor, y 8) crear un entorno flexible de aprendizaje y adaptación para todos los miembros del equipo de ventas.[27] La tabla 1.3 contrasta a los gerentes de ventas actuales con los gerentes de ventas del ayer.

Una meta primordial de este libro es ayudar a los gerentes de ventas actuales y futuros a adaptarse con éxito a las inexorables fuerzas tecnológicas, conductuales y administrativas que afectarán a las fuerzas de ventas en los años venideros. Los siguientes capítulos proporcionan una guía realista y experiencias de aprendizaje para ayudar a los vendedores actuales y futuros a avanzar hacia carreras profesionales en administración de ventas en una era de rápidos avances tecnológicos y de múltiples canales de venta, con el fin de servir mejor a los diversos clientes, tanto a nivel global como doméstico.

TABLA 1.3 El gerente de ventas del ayer frente al gerente de ventas de hoy

Los gerentes de ventas del ayer se enfocaban en:	Los gerentes de ventas de hoy se enfocan en:
■ Dirigir operaciones de ventas.	■ Desarrollar relaciones rentables con el cliente.
■ Dar seguimiento de los objetivos a corto plazo: productos, mercados, clientes y estrategias actuales.	■ Monitorear las tendencias, oportunidades y retos a largo plazo y ajustarse a ellos, con el fin de servir a nuevos mercados y clientes, así como a los actuales.
■ Lograr el volumen y las cuotas de ventas.	■ Analizar la rentabilidad por clientes, productos, territorios y vendedores.
■ Servir como el conducto de información entre la alta gerencia y la fuerza de ventas; poca utilización de la tecnología, con excepción del teléfono.	■ Utilizar sistemas de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés) y la tecnología de telecomunicaciones más reciente con el fin de administrar de forma eficaz y eficiente a la fuerza de ventas y desempeñar las actividades de CRM.
■ Trabajar en los territorios de ventas con los vendedores y manejar una serie propia de cuentas grandes.	■ Idear planes y estrategias para lograr las metas organizacionales por medio del liderazgo efectivo de la fuerza de ventas.
■ Administrar las actividades de ventas de campo *únicamente*, debido a que el marketing se consideraba la responsabilidad de las oficinas corporativas de la empresa.	■ Desarrollar habilidades de marketing y financieras para identificar, evaluar y recomendar a la alta gerencia oportunidades y estrategias de marketing.
■ Aceptar relaciones indiferentes o incluso adversarias con los departamentos internos, que se percibía que no respondían lo suficiente a las necesidades de la fuerza de ventas.	■ Trabajar en estrecha colaboración con los departamentos internos como un miembro del equipo corporativo total dedicado a satisfacer de forma rentable y a plenitud a los clientes.
■ Buscar formas de incrementar el volumen de ventas.	■ Buscar formas de dar un *valor agregado* de forma rentable a las relaciones continuas entre comprador y vendedor.
■ Impulsar y motivar a la fuerza de ventas de campo para lograr sus cuotas asignadas.	■ Crear un entorno flexible, de aprendizaje y adaptación para todos los miembros del equipo de ventas híbrido a través de múltiples canales de ventas.

RESUMEN

1. **Resumir las responsabilidades básicas y los roles en evolución de la administración de ventas.** Los gerentes de ventas son determinantes en el desarrollo de relaciones con los clientes de una organización. De manera más específica, los gerentes de ventas planean, dirigen y controlan las actividades de venta personal de la organización. Sus deberes básicos son preparar el plan de ventas y los presupuestos; establecer metas y objetivos; estimar la demanda y pronosticar las ventas; determinar el volumen y la estructura de la fuerza de ventas; reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores; determinar los territorios y las cuotas de ventas y los estándares de desempeño; compensar, motivar y dirigir a la fuerza de ventas; hacer análisis del volumen de ventas, los costos y las utilidades; y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, incluido el comportamiento social y ético.

   Las responsabilidades y los títulos de los gerentes de ventas varían ampliamente, según la naturaleza de la organización. La mayoría de las organizaciones asigna al gerente de ventas deberes tradicionales, como elaborar pronósticos, planear, presupuestar y la responsabilidad de las utilidades. Pero en algunas organizaciones, el gerente de ventas también es el de marketing en todos sentidos, excepto en el título de la posición. La jerarquía de la posición de la administración de ventas por lo común empieza en el nivel de la sucursal y avanza a lo largo del gerente de ventas de distrito, de zona, de división, regional y nacional hasta vicepresidente de ventas en algunas organizaciones, con crecientes responsabilidades gerenciales, administrativas y de liderazgo en cada nivel más alto de la administración de ventas.

2. **Demostrar de qué forma los gerentes de ventas pueden integrar mejor sus roles con la gerencia de marketing.** Los gerentes de ventas son esencialmente gerentes de marketing, con la tarea específica de administrar a la fuerza de ventas en sus interacciones con los prospectos y clientes. La cooperación entre la fuerza de ventas de campo y las oficinas corporativas es vital, debido a la tendencia de las comunicaciones integradas de marketing y de la administración de las relaciones con el cliente. Hoy, numerosas empresas están adoptando una perspectiva más amplia cuando planean los programas de comunicación de marketing y coordinan al conjunto total de funciones de comunicación, en vez de planear cada una por separado. Por consiguiente, la integración de ventas y marketing es más importante que nunca.

3. **Identificar y prepararse para las megatendencias que afectarán su futuro en la administración de ventas.** La aceleración de las megatendencias en el entorno de marketing está haciendo que el trabajo del gerente de ventas sea más complejo que nunca. Estas inexorables megatendencias incluyen fuerzas *conductuales*, *tecnológicas* y *administrativas* que conducen a expectativas más altas del cliente y a una experiencia de compra, a la globalización de los mercados y a la microsegmentación de los mismos, a avances en la tecnología de telecomunicaciones, a una diversidad cultural en la fuerza de ventas y entre los clientes, a un énfasis en el control de los costos y a la escasez de vendedores calificados de negocio a negocio. Es vital que los gerentes de ventas sean flexibles, adaptables y se mantengan en un modo de aprendizaje continuo a medida que supervisan a las fuerzas de ventas híbridas en los mercados rápidamente cambiantes.

4. **Evaluar los criterios de selección para la administración de ventas y compararlos con sus competencias actuales y potenciales.** Los gerentes de ventas en muchas organizaciones tal vez no se están desempeñando tan bien como podrían hacerlo, por cuatro razones principales: 1) una selección ilógica de los gerentes de ventas, 2) programas inadecuados de capacitación en administración de ventas, 3) falta de una orientación a largo plazo con el cliente en el manejo de las operaciones de ventas y 4) una mezcla insuficiente de conocimientos de ventas, marketing y financieros. A menos que se resuelvan estos cuatro problemas en la selección del gerente de ventas, la capacitación, la inducción y la integración con marketing, los gerentes recién seleccionados tal vez no estén capacitados para manejar sus crecientes responsabilidades.

5. **Analizar la forma en que el puesto del gerente de ventas se está ampliando y qué significará eso para su carrera.** Con el empowerment de los vendedores por medio de Internet y la automatización de la fuerza de ventas, los puestos de los gerentes de ventas están cambiando más hacia la administración de las relaciones con el cliente, al tiempo que dirigen a una fuerza de ventas híbrida a través de múltiples canales de venta a diversos clientes. Los gerentes de ventas necesitarán una capacitación más intensa, no sólo en las responsabilidades administrativas tradicionales, sino también para combinar las perspectivas de marketing, finanzas y ventas con el fin de incrementar la rentabilidad de las operaciones de la fuerza de ventas. Sólo aquellos gerentes de ventas que sean flexibles, adaptables y que aprendan continuamente, progresarán en los años venideros.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Por qué y cómo cree que cambiará el puesto del gerente de ventas a medida que nos adentremos más en el siglo 21? [OA 5]
2. ¿Qué fuerzas o megatendencias domésticas y globales están afectando a los gerentes de ventas ahora y en un futuro predecible? [OA 3]
3. Usted trabaja para un fabricante importante de herramienta eléctrica y recientemente lo han promovido de la fuerza de ventas a la posición de gerente de ventas en otra región. ¿Qué haría para asegurar una buena relación de trabajo con sus vendedores y con el personal de marketing de las oficinas corporativas? [OA 4]
4. ¿Qué criterios propondría para que los utilicen las empresas progresistas en la selección de vendedores para promoverlos a gerentes de ventas? [OA 4]
5. ¿Qué clase de capacitación proporcionaría a los nuevos gerentes de ventas? ¿Qué puede decir acerca de la capacitación tradicional para los gerentes de ventas más experimentados? [OA 1, 2, 5]
6. Si usted fuera el vicepresidente de ventas o el gerente nacional de ventas de una gran corporación, ¿qué criterios utilizarían para evaluar el desempeño de los gerentes de ventas subordinados? [OA 1, 2, 4]
7. Redacte una descripción del puesto para la posición de gerente de ventas. ¿Qué responsabilidades y deberes considera usted que son más importantes? ¿Por qué? [OA 1]
8. Describa la forma en la cual los gerentes de ventas pueden utilizar la tecnología de telecomunicaciones más moderna y los desarrollos más recientes en la administración de la información para guiar y dirigir de forma más eficaz y eficiente a la fuerza de ventas. [OA 3, 5]
9. ¿Cómo podrían utilizar mejor los gerentes de ventas los desarrollos tecnológicos más recientes en la administración de la información para satisfacer más y mejor las relaciones con los prospectos y clientes? [OA 3, 5]
10. Suponga que usted es el gerente nacional de ventas de una empresa de mediano tamaño. ¿Cómo mejorará el proceso de selección y preparación para los nuevos gerentes de ventas? Haga un resumen de un proceso de capacitación que incluya los temas que se deben cubrir, con el fin de proporcionar a los nuevos gerentes de ventas los conocimientos y las habilidades necesarias para tener éxito. [OA 1, 2, 3, 4, 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilice un motor de búsqueda en Internet (por ejemplo, Google o Yahoo) para encontrar tres empresas que estén impartiendo cursos de capacitación en administración de ventas. Para cada curso, responda a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la duración y el costo del curso de capacitación? ¿En dónde tiene lugar, es en línea o no? ¿Cuáles son las credenciales de las personas encargadas de la capacitación? ¿Qué aspectos cubre la capacitación que a usted le parecen más interesantes? ¿El enfoque de la capacitación en ventas es de negocio a negocio (B2B) o de negocio a consumidor (B2C)? ¿La capacitación cubre la administración de las relaciones con el cliente? ¿Qué promete la capacitación que sea algo nuevo? Con base en la información en línea, ¿a cuál de los cursos de capacitación decidiría usted asistir? Explique por qué.



Ejercicio de desempeño de roles

Explicación de la CRM al nuevo personal de ventas

Situación

Usted es un gerente de ventas de distrito relativamente nuevo de una importante empresa de productos de consumo en la Costa Este. La empresa vende sobre todo a través de mayoristas, pero también les vende directamente a cadenas gigantes de minoristas como Wal-Mart y Target. El día de hoy, como conferencista invitado, usted hablará durante una hora a ocho vendedores de campo recién contratados que están tomando el programa de capacitación básico de su empresa. Le han pedido que hable acerca de la iniciativa de administración de las relaciones con el cliente (CRM) de la empresa

respecto a la forma en la cual desempeñan su trabajo los vendedores de campo. Usted quiere exponer de forma realista y pragmática, de manera que los vendedores capten lo que es CRM, por qué es tan importante para la empresa y lo que pueden hacer en sus interacciones con los prospectos y clientes para promover la iniciativa de CRM a nivel de toda la empresa.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Conferenciante invitado. El gerente de ventas de distrito invitado para hablar acerca del programa de CRM de la empresa y del rol de los vendedores para implementarlo en sus interacciones con los prospectos y clientes.

Personal de ventas. Ocho personas entre 20 y 30 años, con diferentes antecedentes y que apenas están iniciando sus carreras en ventas, de manera que es probable que tengan muchas preguntas acerca de la CMR y de sus roles.



Ejercicio

Usted es el gerente de ventas de distrito de una importante empresa de productos de consumo, que vende en gran parte a través de mayoristas y directamente a algunos de los gigantes minoristas. Su empresa también tiene una extranet donde los clientes empresariales pueden realizar sus pedidos en línea. Hoy, el gerente nacional de ventas de su empresa le envió un mensaje de correo electrónico mencionando que el director general de la empresa está muy molesto debido a los bajos índices de retención de clientes. El año pasado, la empresa perdió más de 20 por ciento de sus clientes regulares debido a fricciones de varias clases. Al mismo tiempo, los costos de promoción para atraer a nuevos clientes se están incrementando de forma considerable, lo que perjudica los márgenes de utilidad. El director general cree que esta pérdida de clientes es inaceptable y ha exigido que todos los gerentes de ventas de la empresa empiecen a enfocarse más en la retención de los mismos. Además, está iniciando un programa de capacitación en relaciones con el cliente para todos los gerentes. Se otorgarán bonos considerables a aquellos gerentes y a sus vendedores, que puedan reducir las fricciones con el cliente. Usted ha convocado a una junta de ventas para todos sus vendedores, con el fin de discutir esta nueva iniciativa del director general.

¿Qué dirá usted a su fuerza de ventas? Resuma los puntos en los que piensa hacer hincapié.



Dilema ético

Usted es el gerente de ventas de una importante compañía de productos químicos y tiene razones para sospechar que uno de sus principales vendedores no siempre juega conforme a las reglas. Sabe que ocasionalmente Jared ha invitado a amigos a comer y le ha cargado la cuenta a la empresa. Otras veces, lo ha sorprendido haciendo negocios personales durante el tiempo y con los recursos de la empresa (llamadas telefónicas de larga distancia y carga kilometraje del automóvil a la empresa cuando lo utiliza para negocios personales y en viajes de placer). A finales del año pasado, descubrió que Jared había persuadido a uno de sus mejores clientes para que pidiera cantidades extra de un producto, de manera que él pudiera cumplir con su cuota de ventas de ese año. A mediados de enero, tal cliente devolvió el exceso de productos y solicitó un reembolso total.

En el pasado usted pasó por alto esas situaciones debido al considerable volumen de ventas que Jared genera por lo general en su territorio de ventas. Sin embargo una noche, cuando salía de la oficina, alcanzó a escuchar una conversación entre él y otro de sus vendedores. Jared comentó: “Personalmente creo que está bien retener una información negativa acerca de un producto con el fin de hacer una venta importante, siempre y cuando nadie resulte perjudicado por utilizar el producto. Las cosas se están poniendo realmente difíciles en nuestra industria y si vas a sobrevivir, ¡debes hacer cualquier cosa que sea necesaria para obtener una venta!”

PREGUNTA

1. Como gerente de ventas de Jared, ¿usted qué haría? ¿Debe reprenderlo, volver a capacitarlo, o despedirlo? ¿Por qué?



CASO 1.1

Simpson Machine Tool Company: Seminario de administración de ventas

Era un bello día de otoño en el centro de Filadelfia, cuando los tres gerentes de ventas recién nombrados disfrutaban de un abundante desayuno en el restaurante del hotel. Mientras bebían su segunda taza de café, Jerry Kline, Grace Gallo y Paul Swenson discutían los acontecimientos del primer día del seminario de ventas de tres días al que ahora Simpson Machine Tool Company requiere que asistan todos sus nuevos gerentes de ventas.

Jerry Kline: Me pregunto por qué esta mañana pasamos tanto tiempo hablando acerca del desempeño de la fuerza de ventas. Están haciendo que parezca que el éxito de la fuerza de ventas es un gran misterio. Toda esa charla acerca de desarrollar prospectos y relaciones a largo plazo con el cliente y del apoyo interno de la empresa es algo así como una torre de marfil que sólo distrae a nuestros vendedores y a sus gerentes de ventas. Me paso toda la semana corriendo por todas partes como un venado el día que se inicia la temporada de caza, simplemente presionando a mis vendedores para que cumplan con sus cuotas de ventas. Tengo a un par de tipos en la oficina haciendo llamadas de ventas por teléfono a nuestros prospectos y clientes más pequeños, y no tengo tiempo para supervisarlos, puesto que estoy fuera de la oficina gran parte del tiempo. El trabajo con mi gente en el campo, ayudando a todos a hacer presentaciones con el cliente y el manejo de sus quejas me impiden incluso encontrar algún tiempo para encargarme de todo el papeleo que las oficinas corporativas no dejan de requerir. Y esos reportes de ventas automatizados en intranet que se supone debemos preparar cada semana no son más fáciles en línea que manualmente, como lo hemos hecho durante años. Se supone que este seminario nos debe hacer más sensibles a nuestros vendedores, prospectos y clientes, pero por supuesto no dispongo de mucho tiempo para preocuparme por cosas tan sutiles como las percepciones del rol y el desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente. En mi opinión, sólo hay una cosa que realmente importa y se deletrea D-I-N-E-R-O. Uno hace que la zanahoria sea lo bastante grande para que el burro desempeñe el trabajo. Y sucede lo mismo con los clientes, uno les ofrece productos a precios más bajos que los de los competidores y hace la venta, no importa si tenemos o no una relación cordial y amable con el cliente.

Grace Gallo: Sí, sé lo que quieres decir, Jerry. Parece que el gerente de capacitación en ventas está tratando de impresionar al gran jefe trayendo a esos locuaces magos consultores, que probablemente nunca han cargado "el portafolio de ventas", para decirnos en términos extravagantes lo que deberíamos estar haciendo y pensando, además de nuestros trabajos de olla de presión. Me gustaría verlos tratando de administrar una fuerza de ventas. Es mucho más fácil hablar de administrar a los vendedores que hacerlo realmente. Hoy, el programa dice que vamos a hablar de las "inexorables megatendencias en el entorno macroeconómico, cualquiera que sea el significado de esa palabrería incomprensible. Mi gente sabe que yo soy la única megatendencia por la que se deben preocupar. Si soy feliz, ellos también lo son. Saben qué deben hacer si quieren sus comisiones y bonos. Si cumplen con sus cuotas, los dejo en paz. La mayoría de mis vendedores se reiría en mi cara si les dijeran que se deben concentrar más en el desarrollo de relaciones a largo plazo con los prospectos y clientes. ¡Ni siquiera estoy segura de cómo mediríamos eso! En cinco años, más de la mitad de mis vendedores se habrán ido, de manera que siempre tendremos una rotación de 20 a 30 por ciento cada año, porque muchas personas simplemente no son competentes en las ventas.

Paul Swenson: Debo reconocer que estoy aprendiendo algunas cosas que intentaré aplicar cuando regrese a la oficina la próxima semana. La alta gerencia no nos permite igualar algunos de los descuentos que están ofreciendo nuestros competidores, de manera que debemos aprender a vender sobre alguna base que no sea el precio. Al enfocarnos en el desarrollo de relaciones más estrechas con el cliente y en un mejor servicio, tal vez podremos superar nuestra desventaja en lo concerniente a los precios. Sé que muchos vendedores no piensan a largo plazo porque son oportunistas, pero quizás encuentre alguna forma de recompensarles por desempeñar un trabajo mejor cultivando las relaciones con el cliente e impidiendo que nos dejen por causa de la última oferta de descuento de un competidor. Pero como ustedes mencionan, sería difícil encontrar una buena forma de medir si han desempeñado o no un mejor trabajo. Sé que yo probablemente estaré en Simpson durante un futuro predecible, puesto que mis hijos apenas acaban de ingresar a la escuela primaria y no quiero alterar su vida. De manera que debo idear una forma de conservar a mis buenos clientes rentables. La directora de marketing de Simpson me dijo que la empresa pierde casi 20 por ciento de sus clientes cada año y que cuesta alrededor de 10 veces más atraer a nuevos clientes que conservar a los actuales. Dijo: "Si pudiéramos reducir un poco la deserción de clientes cada año, las utilidades de nuestra empresa se incrementarían de forma considerable y es probable que todos obtendríamos excelentes bonos".

Tal vez estos capacitadores nos digan cómo recibir advertencias a tiempo acerca de las próximas tendencias del mercado y de la forma en la cual todo eso de la administración

de las relaciones con el cliente se supone nos ayude a conservar a los clientes rentables leales. De cualquier modo, estoy dispuesto a escuchar, porque no estoy seguro de tener todas las respuestas, en especial porque soy nuevo en el trabajo de administración de ventas. Ese incremento en los precios de la gasolina el año pasado me sorprendió con la guardia baja e hizo que mis gastos de ventas se salieran del presupuesto. Si me hubiera enterado con anticipación del marcado incremento en los precios de la gasolina, habría hecho que un mayor número de mis vendedores hiciera llamadas por teléfono o enviaran mensajes de correo electrónico a mis clientes pequeños, en vez de salir de la oficina y utilizar el automóvil.

Grace Gallo: ¡Son casi las 8:00! Será mejor que nos apresuremos a llegar al aula donde tiene lugar el seminario, para no causar una mala impresión llegando tarde.

PREGUNTAS

1. Con base en la conversación entre Jerry Kline, Grace Gallo y Paul Swenson, ¿qué clase de gerente de ventas considera que es cada uno de ellos? ¿Qué piensa del nivel de desempeño de la fuerza de ventas que tiene cada persona? ¿Cómo cree que se beneficiará cada uno de ellos con el seminario de capacitación en administración de ventas?
2. Si usted fuera un alto directivo de una empresa, ¿qué haría para seleccionar a los nuevos gerentes de ventas? ¿Qué criterios específicos utilizaría? ¿Cómo determinaría si sus candidatos poseen las cualidades deseadas?
3. ¿Considera que los vendedores sobresalientes recién promovidos a la posición de gerente de ventas necesitan cualquier clase de capacitación especial? De ser así, ¿qué cubriría la capacitación? ¿Por qué?
4. ¿Considera que los gerentes de ventas pueden tener gran impacto en el desempeño individual de los vendedores? En específico, ¿qué podrían hacer los nuevos gerentes de ventas para incrementar el desempeño de su fuerza de ventas?

Caso preparado por Terry Loe, Kennesaw State University.



CASO 1.2

Centroid Computer Corporation: el nuevo gerente de ventas

Centroid Computer Corporation es un fabricante de computadoras personales, monitores, terminales interactivas, unidades de disco e impresoras, con sede en Dallas. Durante los pasados cinco años, Centroid se expandió hacia el desarrollo de una variedad de software para la pequeña empresa. El crecimiento de la empresa durante los tres últimos años sólo se puede describir como explosivo, las ventas de Centroid han aumentado de menos de $32 millones a más de $98 millones de dólares. Centroid distribuye sus productos a través de mayoristas de artículos para oficina y de grandes minoristas. También tiene una fuerza de ventas de 52 vendedores que visitan directamente a las pequeñas empresas a lo largo de la Costa Este. Centroid ha asignado por lo menos un vendedor a la mayoría de las ciudades importantes y algunas tienen dos. Hay cuatro gerentes regionales de ventas y un gerente nacional de ventas.

Hace seis meses Alan Champion fue promovido a gerente regional de ventas para la región sureste. Alan creció en Athens, Georgia y se graduó en la Universidad de Georgia. Pasó dos años en IBM como vendedor y después se unió a Centroid hace tres años. Tenía su base en Atlanta y continuamente ha estado entre los cinco mejores vendedores de la empresa, ganando premios cada año. La región de Alan incluye Georgia, Florida, Alabama, Mississippi, Tennessee, Carolina del Norte y del Sur. Como gerente regional de ventas, Alan debe supervisar a 14 vendedores en los siete estados. También se le permite que él haga algunas ventas personales, pero su responsabilidad principal es administrar a la fuerza de ventas. Desde que lo promovieron a gerente de ventas, Alan ha pasado mucho tiempo en el campo, trabajando con sus vendedores. Sus años de vendedor de computadoras le han dado varias ideas innovadoras, y quiere transmitir sus puntos de vista a todos sus vendedores, de manera que se puedan desempeñar mejor. Por lo común, Alan pasa dos o tres días al mes con cada vendedor, mostrándoles cómo abordar mejor a los clientes y negociar las ventas.

Puesto que Alan era un "súper vendedor", su gerente nacional de ventas vio muy poca necesidad de capacitarlo después de su promoción a gerente de ventas. Además, la empresa está tan ocupada manejando el rápido crecimiento en las ventas, que no ha pensado mucho en las necesidades de capacitación de los gerentes de ventas. La empresa ha estado promoviendo a personas sobresalientes como Alan a la posición de gerentes de ventas, debido a que sabe que las personas como él pueden

enseñar "cómo vender" a la fuerza de ventas. Durante los últimos meses, el gerente nacional de ventas ha recibido un par de quejas de los vendedores en la región sureste, acerca de que Alan pasa demasiado tiempo con ellos. De hecho, dijeron que varias veces Alan se encargaba de hacerles las presentaciones de ventas a sus clientes, en vez de que lo hicieran ellos. Algunos vendedores dicen que está menospreciando sus esfuerzos y confundiendo a sus clientes.

Una de las vendedoras se quejó de tener un problema de credibilidad con varios clientes. Declaró, "Cuando hacíamos juntos las visitas de ventas, él permitía que me hiciera cargo de la situación para manejarla como normalmente lo hacía. Y eso estaba bien, pero la percepción de los prospectos era que Alan estaba allí para observarme y evaluarme. Tres de mis clientes más prometedores preguntaron por qué Alan no estaba satisfecho con mi desempeño". Otros vendedores hicieron comentarios similares e incluso reportaron que si Alan desaprobaba su presentación, se hacía cargo de las cosas a la mitad, de tal manera que "era obvio que estaba allí para darme una lección". Un vendedor señaló que la manera de ser de Alan era tan negativa que uno de sus clientes preguntó: ¿Su jefe estaba aquí para ayudarlo a vendernos equipo, o para ponerlo en su lugar?"

PREGUNTAS

1. ¿Considera que Alan está haciendo un buen trabajo en su nueva posición como gerente de ventas? ¿Por qué?
2. Describa las funciones que Alan debería desempeñar como gerente de ventas. ¿Cuál debería ser la distribución aproximada de su tiempo en el desempeño de esas funciones?
3. ¿Considera que el comportamiento de Alan tendrá un efecto negativo a largo plazo sobre aquellos vendedores que han tenido un problema con su estilo de supervisión de campo y con su capacitación? De ser así, ¿qué podría hacer Alan para moderar la situación? ¿Cómo se podría utilizar la tecnología aquí?
4. Como gerente nacional de ventas, ¿cómo manejaría este problema con Alan?
5. ¿Los problemas en este caso plantean preocupaciones éticas que debería considerar el gerente nacional de ventas? De ser así, ¿cómo sugeriría que manejara tales preocupaciones?

Caso preparado por Andy Wood, West Virginia University.

CAPÍTULO 2

Administración de la ética en un entorno de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Definir la ética y defender su importancia para las ventas y su administración.
2. Mostrar la forma en la cual los vendedores salvan las fronteras.
3. Aplicar un código de ética a las situaciones de ventas y de su administración.
4. Aplicar los criterios para hacer juicios morales.
5. Crear y administrar un clima ético.
6. Observar las regulaciones legales que afectan al entorno de ventas.
7. Modelar un buen comportamiento ético entre la fuerza de ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Robert Perry, vicepresidente de ventas, PokerTek Inc.

El póquer está de moda. La popularidad del juego ha crecido de forma impresionante y los casinos en todo el mundo lo están añadiendo a sus ofertas de juegos para satisfacer la demanda popular, impulsada por el éxito de la *Serie Mundial de Póquer* y el Recorrido mundial de póquer, la prominencia del juego en las películas recientes que han sido un éxito de taquilla e incluso por la difusión del juego en línea. PokerTek Inc., una compañía de desarrollo e ingeniería de software ubicada en Charlotte, Carolina del Norte, proporciona mesas de póquer automatizadas a los casinos ansiosos de aprovechar la tendencia. Las mesas hacen que el juego sea más rentable al eliminar la necesidad de un tallador; no se barajan las cartas y, por consiguiente, no se puede hacer trampa en el juego. También se mueve con más rapidez, con el fin de dejar espacio para más jugadores.

Como vicepresidente de ventas de PokerTek, Robert Perry es responsable de supervisar la planeación de ventas, la elaboración del presupuesto, el establecimiento de metas, la evaluación y la compensación de la fuerza de ventas de la empresa. El reclutamiento y la contratación también son parte de su trabajo, y supervisa las extensas verificaciones de los antecedentes de ventas que la empresa hace de todas las ventas potenciales. Esto es un cambio importante de lo que sucedía hace una generación, cuando los juegos de apuestas y sus industrias relacionadas no estaban regulados y abundaban las prácticas dudosas de toda clase.

Hoy, a medida que se reestructura la industria de los juegos de apuesta bajo una propiedad corporativa más responsable y una rigurosa supervisión de la Federal Trade Commission, los proveedores como PokerTek y a menudo sus empleados de ventas, deben solicitar licencias en cualquier jurisdicción en donde la empresa quiera vender. Las solicitudes de licencias no son un papeleo trivial, pueden incluir hasta 65 páginas y deben incluir impuestos personales y corporativos y registros bancarios que daten de hace varios años. Las licencias se deben renovar cada año.

Los altos estándares éticos que aplicaban a la industria de juegos de apuesta ahora también se adaptan a las empresas proveedoras. Por ejemplo, Perry explica que las verificaciones que realiza de los antecedentes descubrirán a cualquiera que alguna vez haya sido convicto por un crimen relacionado con los juegos de apuesta.

Una vez contratados, los nuevos empleados potenciales aprenden en el proceso de inducción que no se tolerará el comportamiento no ético, como prácticas de venta injustas, sobornos y comisiones confidenciales, y que la empresa podría perder sus licencias si cualquiera de sus empleados no cumple con sus rígidos estándares éticos. Las noticias también se difundirían por toda la industria y el resultado podría ser un desastre financiero para la empresa.

Por supuesto, las invitaciones de negocios de los clientes son aceptables y se espera cierta cantidad. Pero "Simplemente no vale la pena tener en el equipo a personas no éticas, no importa cuál sea el nivel de ventas que pudieran producir", señala Perry. "Si un representante empezara incluso a hablar de hacer algo indebido, como aceptar un soborno, creo que el resto del equipo lo reportaría, ya que la norma de la empresa de apegarse a la forma correcta de hacer negocios es muy poderosa."

"En cierta forma, es irónico" dice. "Una industria que acostumbraba ser poco escrupulosa ahora se está manejando conforme a los estándares más altos."



¿Qué es la ética en los negocios?

Un sello distintivo de los mejores golfistas del mundo es que nunca hacen trampa. Jack Nicklaus, Arnold Palmer y hoy Tiger Woods, juegan golf estrictamente conforme a las reglas y con el mayor respeto hacia sus competidores. ¿Por qué nunca hacen trampa? Ciertamente, parte de la historia es su severa educación, que infundió en ellos valores de honestidad e integridad. Sin embargo, otra parte de la historia es su éxito.

Analicemos el caso de Tiger Woods, quien ganó la calificación de número uno en el golf cuando apenas tenía 21 años de edad y hasta ahora ha mantenido esa calificación, con excepción de unas cuantas semanas hace una década. Tiger tiene mejores probabilidades que casi todos sus competidores. Tal vez cuando alguien es así de bueno, no necesita hacer trampa. Es fácil jugar limpiamente cuando usted es mucho mejor que sus competidores.

En el mundo de las ventas es probable que suceda lo mismo. Cuando usted es el gerente de ventas exitoso de una empresa que tiene mucho éxito, ¿qué motivación hay para hacer trampa? Pero, ¿qué sucede cuando usted es un gerente de ventas que se está esforzando y trabaja para una empresa que lucha para salir adelante? Tal vez aun así, una persona honesta no se sentiría tentada a engañar de forma flagrante, en particular cuando se trata de un cliente que se encuentra en cierta desventaja en relación con el personal de ventas. Sin embargo, en ocasiones los matices de gris presentan una atracción mayor. Quizás el gerente de ventas se sentiría tentado a condonar o a practicar conductas que de alguna manera se justificarían como "no tan malas realmente". Estas conductas podrían incluir:

- Engañar a los clientes pasando por alto hechos importantes.
- Utilizar tácticas de culpabilidad, como decirles a las personas mayores que deberían tener un seguro de vida que beneficie a muchos familiares.
- Hacer que un producto parezca más complejo de lo que en realidad es.
- Utilizar un exceso de vocabulario especial y de letra menuda para hacer que los términos de la venta sean poco claros.

Si usted no está muy seguro de recibir el próximo cheque de su sueldo, ¿podría considerar que algunos de esos actos son aceptables?[1] ¿Deben existir varios estándares para diferentes gerentes de ventas?

Quizá más que cualquier otra ocupación legítima, desde hace largo tiempo las ventas han estado vinculadas con actividades "mezquinas". Usted tal vez ha tenido alguna experiencia personal que le haya confirmado esta impresión. ¿El personal de ventas merece tan dudosa reputación en la sociedad? La respuesta no es el objeto de este capítulo, debido a que no es posible deshacer el pasado. Sin embargo, podemos aprender de éste. Este capítulo define las variables clave que juntas explican la forma en la cual están interrelacionadas la ética en los negocios y la administración de ventas. Al explicar este vínculo, ofrecemos un consejo que permite que el gerente de ventas evite vender en un entorno que fomenta la venta no ética.

La ética en los negocios, las ventas y la administración de ventas

Ética en los negocios
Estudio de la forma en la cual se comportan los hombres y mujeres de negocios cuando enfrentan una situación que tiene consecuencias morales.

La palabra *ética* describe el contenido moral del comportamiento. La **ética en los negocios** es el estudio de la forma en la cual se comportan los hombres y mujeres de negocios cuando enfrentan una situación que tiene consecuencias morales. Es más fácil pensar en las situaciones de ventas *con* consecuencias morales que pensar en situaciones sin ellas. Por ejemplo, siempre que el personal de ventas represente el beneficio de un producto, está diciendo implícitamente que el cliente puede confiar en que, de hecho, esas utilidades resultarán de la compra y el consumo del producto. Por consiguiente, cualquier situación que implica la confianza también incluye inherentemente la ética en los negocios.

Ética en la administración de ventas
Componente específico de la ética en los negocios que versa sobre la administración ética de la función de ventas.

La **ética en la administración de ventas** es el componente específico de la ética en los negocios que versa sobre la administración ética de la función de ventas. Cuando un cliente y un miembro del personal de ventas se comunican en una situación de ventas ética, ambas partes se tratan mutuamente con honestidad. Ninguna de esas personas trata de aprovecharse de manera injusta de la otra. El gerente de ventas tiene la obligación especial de supervisar este proceso.

Aun cuando muchos escándalos de negocios recientes como los de Enron, Daewoo y Arthur Andersen no involucraron directamente al personal de ventas, los principios de la acción ética en el mercado van más allá del entorno de ventas. Todas esas situaciones revelaron motivaciones que conducen a que otras personas participen también en conductas dudosas. Las conductas específicas de los empleados de una empresa a la larga contribuyeron a perjudicar a otros. ¿Las personas involucradas eran moralmente corruptas, o el sistema fomentó un comportamiento moralmente corrupto?



El personal de ventas salva las fronteras

Salvador de fronteras
Alguien que desempeña su trabajo en las "fronteras" entre una empresa y un cliente.

Un **salvador de fronteras** es alguien que desempeña su trabajo en las "fronteras" éticas entre una empresa y un cliente. El personal de ventas representa a la empresa ante el cliente y al cliente ante ésta. Por ejemplo, considere una situación en la que un miembro del personal de ventas de un proveedor de partes para aviones está tratando de obtener un contrato con Boeing. Esa persona representa a su empresa ante Boeing, pero también representa a Boeing ante su empresa. Siempre que Boeing solicite información acerca de la forma en la cual la empresa puede satisfacer una necesidad particular de partes, el miembro del personal de ventas puede enfrentar un dilema ético. A menudo, el dilema significa sopesar la posibilidad de decir la verdad frente a obtener el negocio. Sin embargo, con cualquier opción, el personal de ventas está expuesto a la cólera, ya sea de sus clientes o de su gerente de ventas, siempre que ocurra un conflicto. En este sentido, quienes salvan las fronteras éticas desempeñan su trabajo en una proverbial tierra de nadie, como se ilustra en la figura 2.1 de la página siguiente.

Los gerentes de ventas tienen un rol especial para mantener un entorno de trabajo y de ventas ético. Su obligación es asegurarse de que la empresa no emplee a individuos moralmente



FIGURA 2.1 Los miembros del personal de ventas trabajan en la frontera entre la empresa y el cliente.

corruptos y que controle cualquier sistema que proporcione un incentivo para un comportamiento inmoral. Los gerentes de ventas también son responsables de la forma en la cual la fuerza de ventas de la empresa trata a sus clientes. De manera que la administración de ventas y la ética en los negocios están muy interrelacionadas, administran el comportamiento de la empresa en la frontera.

Vulnerabilidad del cliente

Vulnerabilidad del cliente Estado en el cual los clientes están en relativa desventaja respecto a la empresa.

Considere a un miembro del personal de ventas que trabaja para una firma de servicios financieros. Los clientes en esas situaciones a menudo son **vulnerables**, lo que significa que se encuentran en desventaja en relación con la empresa. Casi siempre, la desventaja viene en estas formas:

- Ignorancia, la falta de algún conocimiento vital, a menudo un conocimiento del producto, necesario para participar en un intercambio justo.
- Ingenuidad, la falta de experiencia o de la capacidad para hacer una operación o negociar los términos de un trato justo.
- Impotencia, la falta ya sea de competencia dentro de un mercado o de activos suficientes con los cuales ser persuasivo.

La tabla 2.1 ilustra estas fuentes de desventaja.

TABLA 2.1 Fuentes de ventajas y desventajas potencialmente injustas en el campo de las ventas

FUENTE DE VULNERABILIDAD DEL CLIENTE	VENTAJA DEL PERSONAL DE VENTAS	DESVENTAJA DEL CLIENTE
Ignorancia	El personal de ventas tiene un conocimiento tecnológico superior.	El cliente se enfrenta a un reto tecnológico y no puede comprender al personal de ventas.
Ingenuidad	El personal de ventas deja cabida a la negociación en la fijación de precios.	El cliente no comprende el proceso de la negociación.
Impotencia	El personal de ventas trabaja para un proveedor exclusivo del cliente, que se encuentra bajo una obligación contractual de comprar a tal proveedor.	El cliente representa a una pequeña empresa minorista con pocos activos y limitado acceso a otros mercados.

Recientemente varias firmas de servicios financieros se han encontrado sujetas a un escrutinio basado en la vulnerabilidad de sus clientes. Una de ellas perdió su licencia para vender valores debido a que seguía prácticas de venta sin escrúpulos en la venta de planes de pensión a clientes de edad avanzada.[2] Este segmento de clientes prefiere estrategias de inversión más conservadoras, pero el personal de ventas de la empresa logró venderles planes de pensión describiendo, de forma engañosa, los rendimientos. Por consiguiente, los clientes fueron víctimas tanto de la ignorancia como de la ingenuidad y muchos perdieron sus ahorros de toda su vida en tales inversiones.

¿La empresa tenía la obligación de impedir que el personal de ventas se aprovechara de esa situación? ¿O el propio personal de ventas, incluso si la empresa condonó la venta a clientes vulnerables sin informarles, en la forma adecuada, acerca de los productos que estaban comprando, tenía la obligación de intervenir en nombre del cliente? Como se analizará más adelante, las respuestas a estas preguntas a menudo no son tan claras como pudieran parecer.



Aplicación de los códigos de ética en las ventas profesionales

Códigos de ética
Expresión escrita de los valores de la empresa, listando las conductas específicas que son consistentes o no con tales valores.

Los **códigos de ética** expresan los valores de una empresa al especificar, por escrito, las conductas específicas que son consistentes o no con tales valores. A menudo se debate si los códigos de ética son efectivos, ya que su sola existencia no garantiza un entorno más honesto. Los códigos no sólo se deben adoptar, sino que deben encarnar los valores realmente compendiados por la alta gerencia. ¿Cómo un gerente de ventas puede esperar que un miembro del personal de ventas se ajuste a un código de comportamiento acerca del cual el gerente de ventas actúa abiertamente de forma inconsistente?

Las discusiones de ética en los libros pueden hacer que el tema parezca bastante sencillo. Sin embargo, en medio de la confusión y la emoción del lugar de trabajo en la vida real, tomar la decisión "correcta" a menudo puede ser extremadamente complejo. Por ejemplo, la mayoría de las personas convendría en que la honestidad es un principio ético importante. Sin embargo, considere a un miembro del personal de ventas que por lo demás es honesto, pero que se enfrenta a una cuota incierta a final del mes y que necesita cerrar un negocio importante con el fin de evitar una severa reprimenda por no llegar a la cifra. Un cliente podría hacer una pregunta acerca de algún beneficio, como la compatibilidad de los productos que se están vendiendo. El miembro del personal de ventas, en vez de ser honesto acerca de los problemas relacionados con la compatibilidad, puede dar un rodeo y no hablar del problema, o puede ser francamente deshonesto para evitar la posibilidad de no cumplir con la cuota. Es necesario comprender que tal miembro del personal de ventas se puede estar enfrentando a otros problemas éticos. Quizá se trata de problemas concernientes a ser el sostén de su familia o de cumplir con sus obligaciones financieras personales. Factores como estos hacen que la ética sea más bien gris y no en blanco y negro. Sin embargo, los códigos de ética que especifican las acciones que no se tolerarán en ninguna circunstancia pueden resultar útiles para obtener un resultado eficaz.

Algunos códigos de ética son simples y directos, basándose en su mayor parte en el buen criterio y carácter de la persona. Por ejemplo, la compañía de seguros Cigna (www.cigna.com) sólo menciona a sus empleados que "se deben guiar por los estándares legales y éticos más altos, sin excepciones". Otros códigos, como el de General Dynamics (www.generaldynamics.com) para un comportamiento de negocios a nivel mundial, son complejos y prolijos. Algunas empresas utilizan enfoques creativos para proporcionar pautas éticas a sus empleados. Texas Instruments (www.ti.com) cuenta con un funcionario de ética que responde a las preguntas de los empleados en una columna electrónica semanal de noticias.[3] Una línea telefónica de urgencia en Verizon Corporation (http://www22.verizon.com/), entonces NYNEX, recibió más de 2 700 llamadas en un año.[4]

Tipos de códigos de ética

Existen cuatro tipos básicos de códigos de ética:

1. Códigos de la empresa que definen los límites éticos para los empleados.
2. Códigos de ética profesionales que definen los límites éticos para grupos ocupacionales como anunciantes, investigadores de mercados, representantes de ventas, médicos, abogados, contadores, etcétera.
3. Códigos de asociaciones de negocios que definen los límites éticos para las personas dedicadas a la misma línea de negocios. Algunos ejemplos son los códigos establecidos por la Direct Selling Association of America y la American Association of Advertising Agencies.
4. Códigos de grupos de asesoría sugeridos por agencias del gobierno o por otros grupos de interés especiales.

Los códigos a menudo mencionan las conductas de los empleados que la empresa rechaza o acepta. Cada industria se enfrenta a algunas situaciones éticas que de alguna manera son únicas. Las siguientes conductas por lo general están prohibidas en los códigos de ética relacionados con las ventas:

- Sobornos, obsequios, comisiones confidenciales.
- Conflictos de interés.
- Pagos políticos ilegales.
- Violación de las leyes en general.
- Utilización de información interna.
- Violaciones de convenios secretos.
- Falsificación de las cuentas de ventas.
- Tener dos empleos a la vez.
- Violación de las leyes antimonopolio.
- Fraude y engaño.
- Pagos ilegales en el extranjero.
- Justificación de los medios por el fin.

¿Los códigos de ética afectan el comportamiento?

¿Qué sucede cuando los gerentes de ventas trabajan para empresas que tienen un código de ética efectivo? El cuadro de *Administración de ventas en acción*, en la página 34, que describe la capacitación en ventas de productos farmacéuticos ilustra la forma en la cual algunos gerentes de ventas actuarán para lograr que su fuerza de ventas aprenda el código de ética. Obviamente, un código así altera la forma en la cual los gerentes de ventas ven las conductas cuestionables entre la fuerza de ventas.

Considere a dos gerentes de ventas, uno que trabaja para una empresa que tiene un código de ética efectivo y otro que trabaja para una empresa que no lo tiene. Cada gerente descubre que un miembro del personal de ventas ha engañado deliberadamente a un cliente acerca de las fechas de entrega cuando trataba de obtener una venta. El gerente en la empresa que tiene un código de ética considerará que dicha ofensa no es ética y disciplinará al empleado con más severidad.[5] En la empresa donde no existe ningún código, el resultado depende totalmente de los estándares éticos del gerente de ventas. Y puesto que el código de ética por lo común no cubre problemas menores, puede no influir en los resultados en esas situaciones. Por ejemplo, un miembro del personal de ventas tal vez no pueda depender de un código de ética para decidir si el hecho de tomarse 30 minutos extra a la hora de la comida represente un mal comportamiento desde el punto de vista ético.

Numerosas empresas practican actos de discriminación. Por ejemplo, las aerolíneas tratan a sus viajeros frecuentes en forma diferente de la de otros clientes. Los viajeros “Platino” tienen acceso a las salas de espera de primera clase en los aeropuertos y los ascienden a primera clase en muchos vuelos. Además, cuando es necesario cambiar los vuelos, es probable que los mejores clientes sean objeto de menos inconvenientes. ¿Este trato es ético? El código de ética debe abordar el aspecto de hasta dónde pueden llegar los miembros del personal de ventas para satisfacer a los mejores clientes de la empresa.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Buenos y malos vendedores de medicamentos

En lo que concierne a los puestos profesionales de ventas, la venta de productos farmacéuticos está considerada como un trabajo atractivo. Los gerentes de ventas en la industria farmacéutica tienen una obligación especial de administrar de forma ética a la fuerza de ventas, dadas las implicaciones obvias de vender un producto algo menos que apropiado a los clientes. Los equipos del personal de ventas a menudo ofrecen invitar a comer a un médico o a otro presunto cliente. ¿Eso es un acto ético? Una comida quizá no crea ningún sentimiento de obligación de parte del médico respecto a preferir un medicamento por encima de otro más eficaz. ¿Pero qué sucede cuando los obsequios llegan a ser bastante considerables? ¿Qué sucede si se ofrecen unas vacaciones en Río, en vez de una comida?

Abbot Laboratories está adoptando un enfoque novedoso para infundir creencias y conductas éticas entre los miembros de su personal de ventas. Se pide a los empleados de ventas y marketing que participen en un videojuego que involucra a un vendedor virtual, Joe Salesguy. Durante el juego, Joe se enfrenta a múltiples dilemas éticos, incluida la oportunidad de proporcionar entradas para un partido clave a un miembro de un grupo médico importante. ¿Esta acción es apropiada? Cuando el empleado de Abbot elige la respuesta incorrecta, Joe, el vendedor animado, se enciende con una descarga eléctrica de alrededor de mil volts. Ésta es una forma innovadora de enseñar los estándares éticos a la generación de los videojuegos. Algunos pueden cuestionar la táctica, así como existe un acalorado debate acerca de la violencia de los videojuegos en general. Sin embargo, la técnica acelera el acatamiento entre el personal de ventas y de marketing.

FUENTES: Gregg Cebrzynski, “Targeting Pharmaceutical Reps Gives Sales a Shot in the Arm, Chains Report”, *Nation’s Restaurant News*, 25 de julio de 2005, p. 12; y T. Kary, “Straighten Up and Fry Right”, *Psychology Today*, enero-febrero de 2005, p. 35.



© Shutterstock / Konstantin Chaing



Filosofías éticas y juicios morales

¿Cómo puede surgir una situación similar a la que acabamos de describir que involucra la venta de servicios financieros? ¿Los vendedores estaban actuando por su cuenta, o la gerencia estaba tan preocupada por las ventas que creó un sistema que recompensaba el comportamiento sin escrúpulos? Parte de la respuesta está en comprender el estrés moral cotidiano al que se enfrentan las personas cuando deciden entre las acciones que pueden ser benéficas para ellas mismas, o incluso para sus familias, y las acciones que son virtuosas.[6]

Filosofía moral
Herramienta sistemática para reconocer y resolver las decisiones respecto a lo que es o no correcto.

La **filosofía moral** aborda las formas sistemáticas en que los individuos reconocen y resuelven las decisiones que tienen un contenido moral. Existen muchos libros referentes a este tema. Nuestro interés aquí es describir la forma en la cual diferentes gerentes de ventas, miembros del personal de ventas, socios de canal o incluso clientes se pueden comportar de forma muy diferente cuando enfrentan el mismo problema ético. Se analizarán los conceptos de idealismo, relativismo y teleología como la base para diferentes filosofías morales.[7]

Idealismo

Idealismo
Serie de principios mediante los cuales los individuos determinan la moralidad.

En la filosofía moral, los **ideales** son una serie de principios mediante los cuales los individuos determinan la moralidad. La regla de oro se considera como un principio moral ampliamente aceptado, o un absoluto moral.[8] Un *absoluto moral* representa una regla que siempre debe aplicarse, sin excepciones ni excusas. Pero un gerente de ventas también puede desarrollar otras reglas. Por ejemplo, algunos creen que todos los clientes deben recibir una información completa y total. Otros creen que "el cliente siempre tiene la razón", o que "los vendedores siempre deben ser veraces". Alguien que es muy idealista tendría dificultades para hacer conscientemente algo inconsistente con los términos de un contrato de venta. El idealismo estricto está asociado con estándares universales, lo que significa que se deben aplicar en todas las situaciones pertinentes, sin importar el contexto.

Por cierto, existen muchos otros principios. Simplemente imagine la forma en la cual una serie de principios podría variar con la cultura nacional. No esperaríamos que los gerentes de ventas en Corea del Sur tengan la misma serie de principios que sus pares en Nueva Zelanda.

Podemos debatir los méritos de cada principio posible, pero el idealismo como una filosofía moral versa más sobre la forma en que las personas los utilizan que con el hecho de si cualquier principio individual en sí mismo es universalmente válido. De manera que el idealismo es un mecanismo mediante el cual los principios se convierten en herramientas para la toma de decisiones. En ocasiones se llama un proceso **deontológico**, lo que significa que se basa en las reglas.

Deontológico
Otro término utilizado en ocasiones para representar los procesos de decisión que se basan en las reglas o los ideales.

Relativismo

Relativismo
Filosofía moral mediante la cual los individuos llegan a decisiones morales basándose más en las acciones que perciben que son aceptables *dada una situación particular*.

"Todo es relativo." Usted quizá ha utilizado esta expresión miles de veces sin pensar mucho en ello. Es otra forma de decir, "Todo depende". El **relativismo**, como una filosofía moral, es un proceso mediante el cual los individuos llegan a decisiones morales basándose más en las acciones que perciben que son aceptables *dada una situación particular*. Aquellos que tienen un alto nivel de compromiso con el relativismo por lo general rechazan los absolutos o imperativos morales.[9] En ese sentido, el relativismo y el idealismo son orientaciones morales en competencia.

Ética situacional
Un comportamiento aceptable en una situación puede ser inaceptable en otra.

El relativismo en ocasiones se conoce como **ética situacional**, lo que significa que un comportamiento aceptable en una situación puede ser inaceptable en otra. El relativismo rechaza los imperativos "absolutos" o morales. Por ejemplo, la aceptabilidad se podría basar en el contexto cultural. Un soborno puede ser inaceptable en Kansas, pero admisible en Guatemala. O se puede basar en la situación social. Una persona puede percibir pocas sanciones sociales cuando descarga de forma ilegal una película de un sitio no autorizado. Es probable que la misma persona rechace la idea de ir a una tienda y robarse un DVD que contiene la misma película.

Teleología

Teleología
Filosofía que define la moralidad basándose en las *consecuencias* del comportamiento.

La **teleología** es una filosofía que define la moralidad basándose en las *consecuencias* del comportamiento. Permite cierta indiscreción con base en el argumento de que lo "bueno" que resulta es más importante que el daño causado. En otras palabras, el fin justifica los medios. Los gerentes de ventas en ocasiones utilizan normas teleológicas cuando toman decisiones.[10]

Juicios morales

Dilema ético
Situación con cursos de acción alternos, cada uno con diferentes implicaciones morales.

Juicio moral
Evaluación que hace una persona de la situación desde una perspectiva ética.

Equidad moral
Imparcialidad o justicia inherente en una situación.

Aceptabilidad
Qué tan cultural o socialmente aceptable percibimos que es una acción.

Contractualismo
Grado al cual un acto es consistente, como los contratos y/o las leyes expresados o implícitos.

No importa cuál sea su filosofía moral, las situaciones con un contenido moral requieren que usted haga un juicio. Un **dilema ético** es una situación con cursos de acción alternos, cada uno con diferentes implicaciones morales. Las elecciones acerca de contratar, despedir y las evaluaciones del desempeño a menudo tienen un contenido moral, lo mismo que muchas otras decisiones de negocios. Un **juicio moral** es la evaluación que hace una persona de la situación desde una perspectiva ética. Por lo general, los juicios morales se basan en tres criterios:[11]

1. La **equidad moral** es la imparcialidad o justicia inherente en una situación.
2. La **aceptabilidad** describe qué tan cultural o socialmente aceptable percibimos que es una acción.
3. El **contractualismo** es el grado al cual un acto es consistente como los contratos y/o las leyes expresados o implícitos.

El primer criterio, la equidad moral, abarca las filosofías morales y se acerca más a representar lo correcto o incorrecto inherentes en un acto. Los relativistas, por otra parte, probablemente adopten un comportamiento que consideren aceptable. Los idealistas tendrán dificultades con un comportamiento que consideran inconsistente con un contrato o una ley. Estas tres dimensiones se han utilizado para estudiar a los miembros del personal de ventas y a los gerentes de ventas en una extensa gama de situaciones de negocios, que varían desde la publicidad exagerada hasta los sobornos.[12]

¿Los miembros del personal de ventas son menos éticos que cualquier otra persona?

¿El personal y los gerentes de ventas merecen la percepción popular de que tienen un nivel bajo de estándares morales y de que harán cualquier cosa para obtener una venta? ¿Las personas deshonestas se sienten atraídas por los puestos de ventas, o se vuelven deshonestas debido al puesto que desempeñan? ¿O quienes están involucrados en las ventas son como las personas en otras ocupaciones? ¿En qué forma se relacionan las filosofías morales con las decisiones éticas de los gerentes de ventas?

Varios investigadores han examinado estos aspectos. Los siguientes son algunos de sus hallazgos:

- Los gerentes y el personal de ventas *no* tienen más probabilidades de dedicarse a prácticas no éticas que las personas con otros trabajos de marketing y administración.[13]
- La edad está relacionada positivamente con el comportamiento ético entre los gerentes de ventas, aquellos de más edad tienden a tomar decisiones más éticas.[14]
- Los niveles de relativismo más o menos altos están asociados con la toma de decisiones menos éticas entre los gerentes de ventas.[15]
- Los niveles relativamente altos de idealismo están asociados con una probabilidad más baja de contratar a un candidato problemático para el trabajo.[16]

La investigación no respalda la creencia popular de que los profesionales de ventas son menos éticos que otros. Además, los hallazgos muestran que las características personales asociadas con un comportamiento no ético se encuentran entre la población en general. En otras palabras, la moralidad no se halla en la ocupación sino más bien en el individuo y el mal comportamiento puede ocurrir en todos los puestos y profesiones.

Conductas potencialmente no éticas

¿Qué clases de conductas relacionadas con las ventas se perciben como no éticas? Considere las 20 acciones que aparecen en la tabla 2.2 de la página siguiente. Los estudiantes universitarios

TABLA 2.2 Conductas potencialmente no éticas relacionadas con las ventas

	CONDUCTA	SERIEDAD PERCIBIDA
1	Ofrecer mejores precios y términos a los clientes que le compran exclusivamente a una persona.	No seria
2	Utilizar a los clientes para obtener información acerca de las actividades de los competidores.	No seria
3	Utilizar precios sombra, atraer a los clientes con productos de precio más bajo y después, durante la venta, tratar de cambiarlos a otros más costosos.	No seria
4	Fingir un interés personal, o incluso romántico, con un cliente potencial en un esfuerzo para cerrar una venta.	No seria
5	Describir engañosamente la motivación para un contacto con un cliente cuando el propósito real es tratar exclusivamente de hacer una venta (fingir que se está haciendo una investigación, o verificando un artículo previamente vendido).	No seria
6	Ofrecer un soborno a cambio de firmar un contrato de compra.	Seria
7	Exagerar el desempeño de un producto ofrecido a los clientes.	Seria
8	Desacreditar los productos de un competidor.	Seria
9	Desacreditar las ventas de un competidor y a su personal de servicio.	Seria
10	Engañar a alguien acerca de la escasez potencial de un producto en un esfuerzo por estimular las ventas actuales.	Seria
11	Utilizar la cuenta de gastos para pagar aquellos que son personales.	Seria
12	Crear, repetir o adornar rumores no confirmados que se reflejan negativamente en los compañeros de trabajo o los competidores.	Seria
13	Exagerar los precios de lista para ofrecer un "reembolso" a un cliente.	Seria
14	Describir engañosamente la frecuencia con que se debe hacer un servicio o la cantidad de un producto que se debe utilizar.	Seria
15	Informar de forma falsa las propias actividades de trabajo al supervisor de ventas.	Seria
16	Retener a los consumidores hechos clave acerca de un producto, en un esfuerzo para mantenerlos en la ignorancia.	Seria
17	Un gerente de ventas que condona el pago de sobornos con el fin de incrementar las ventas.	Muy seria
18	Inflar una cuenta de gastos.	Muy seria
19	Reportarse enfermo cuando goza de buena salud y sólo quiere disfrutar de un día libre.	Muy seria
20	Engañar a alguien acerca de la seguridad de un producto, reteniendo la información veraz.	Muy seria

FUENTE: Algunos aspectos se tomaron de John R. Sparks y Mark Johlke, "Factors Influencing Student Perceptions of Unethical Behavior by Personal Salespeople: An Experimental Investigation", *Journal of Business Ethics* 15 (1996), pp. 871-887.

calificaron el ofrecimiento de un soborno y la utilización de las cuentas de gastos para pagar aquellos que son personales como faltas más serias que describir engañosamente el propósito, la discriminación de precios y fingir una relación personal. Es interesante observar que algunas de las conductas que calificaron con mayor severidad fueron aquellas que se aprovechan de la empresa más que del cliente, como inflar una cuenta de gastos o reportarse enfermo cuando no es cierto.

Es imposible desarrollar una lista exhaustiva de conductas no éticas. Pero el personal de ventas y los gerentes deben ver cualquier comportamiento que se aproveche injustamente de la otra parte en un intercambio como una violación seria del comportamiento ético. Para que un intercambio libre funcione de manera eficiente, todas las partes involucradas deben tratarse unas a otras con respeto y honestidad. Si cualquiera de las partes viola los estándares del comportamiento moral, alguien resulta dañado. Por consiguiente, el personal y los gerentes de ventas, los funcionarios del gobierno e incluso los clientes deben operar con integridad. Entonces el sistema de libre intercambio es eficiente y es el mejor sistema de ejercicio del poder que existe.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

¿Usado, propietario anterior, certificado, de segunda mano?

A lo largo de las dos últimas décadas, el negocio de automóviles usados se ha transformado. Los revendedores de estos han inventado frases como "propietario anterior" y "automóviles de programa certificado" para evitar cualquier estigma que se pudiera asociar con la idea de un "automóvil usado".

Los gerentes de ventas tanto de Ford como de Daimler-Chrysler se han llegado a encontrar bajo un escrutinio por desarrollar e implementar un programa que vende automóviles usados como "automóviles usados certificados". Se instruyó al personal de ventas de automóviles usados certificados para que pregonaran la mayor confiabilidad y los precios más bajos de los automóviles en comparación con ofertas similares de los competidores. Por desgracia, tanto para Ford como para Daimler-Chrysler, la investigación no respaldó sus afirmaciones y ambas empresas fueron acusadas de ofensas que incluían fijación de precios injusta y publicidad falsa. ¡La moraleja de la historia… llamar pan al pan y al vino, vino!

FUENTES: Kim-Mai Cutler, "Certified Used Car Superiority Questioned", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2005, pp. D1-D3; "Isn't Pre-Owned Just Another Word for Used? *Money*, 2 de septiembre de 2005, p. 141.

Cómo enfrentar el comportamiento no ético

Los gerentes de ventas no deben aceptar o tolerar conductas inconsistentes con los estándares profesionales o morales de la empresa. Pero ¿qué sucede cuando dichos gerentes deben elegir entre la ética y el éxito en las ventas? Mientras que alguien fuera de la situación podría condenar fácilmente a un gerente de ventas por volver la vista hacia otro lado cuando alguien de su personal paga una comisión confidencial para obtener un negocio, ¿cómo nos comportaríamos frente al prospecto y al reemprender una acción que podría perjudicar el desempeño en el trabajo?

La investigación muestra que los gerentes de ventas tienden a disciplinar a quienes tienen un mal desempeño con más severidad que a los vendedores más efectivos.[17] En otras palabras, cuando dos miembros del personal de ventas han violado el mismo código de ética, el que tiene un mejor desempeño en las ventas tiene más probabilidades de escapar sin ningún castigo o reprimenda, o con algo menor que el otro que tiene un récord más bajo. Los gerentes de ventas también parecen ajustar sus tácticas disciplinarias basándose en la demografía del vendedor. Por ejemplo, dada la misma violación, un gerente de ventas, en particular si se trata de un hombre, tenderá a disciplinar a un vendedor del sexo masculino con mayor severidad que a una del sexo femenino.[18]

Un gerente de ventas efectivo se esforzará en disciplinar a todos los miembros del personal de ventas con los mismos estándares. Aun cuando las tácticas de ventas no éticas pueden beneficiar a las empresas a corto plazo, casi siempre acaban por ser su detrimento a largo plazo. No sólo los buenos principios éticos dictan que se debe evitar la discriminación en las acciones disciplinarias, sino que el trato justo ayudará al gerente de ventas a evitar los litigios originados debido a los empleados descontentos.



Creación de un clima de trabajo ético

¿Qué determina la tolerancia de un gerente de ventas o incluso de un miembro del personal de ventas hacia las acciones no éticas entre los empleados? ¿Por qué una empresa parece promover conductas de venta que son consistentes con altos estándares morales, mientras que otra parece hacerlo con técnicas agresivas que aprovechan las fuentes de vulnerabilidad entre los consumidores? La respuesta se encuentra en el clima de trabajo ético del personal de ventas.

Clima organizacional
Percepciones y actitudes de los empleados sobre la cultura organizacional.

El **clima organizacional** es la forma en la cual los empleados perciben la cultura organizacional. Cuando una cultura es muy poderosa, los empleados tenderán a compartir las mismas percepciones. Cuando una cultura no es tan poderosa o identificable, las percepciones pueden variar de forma considerable de un empleado a otro. En última instancia, el clima de trabajo organizacional afecta el bienestar de un empleado.

Clima de trabajo ético
Forma en la cual los empleados consideran su entorno de trabajo conforme a dimensiones morales.

El **clima de trabajo ético** es un aspecto específico del clima organizacional. Específicamente, es la forma en la cual los empleados consideran su entorno de trabajo conforme a dimensiones morales. El clima ético es un concepto multidimensional, con cuatro aspectos únicos.[19]

Políticas y reglas

Políticas y reglas
Principios que gobiernan el comportamiento de ventas y de marketing dentro de la empresa, en ocasiones se resumen en un código de ética.

Cuando los gerentes de ventas y su personal interiorizan las **políticas y reglas** que gobiernan el comportamiento de ventas y de marketing dentro de la empresa, tienen más probabilidades de comportarse de forma ética.[20] En ocasiones, las políticas y reglas se resumen en un código de ética. Las percepciones del empleado del tipo y la severidad de las sanciones que siguen a las violaciones de tal código también deberán interiorizarlas los gerentes y su personal.

Confianza y responsabilidad

Confianza y responsabilidad
Dimensión que define hasta dónde se confía en que las personas se comporten en forma responsable y también lo sean personalmente de sus acciones.

La dimensión de la **confianza y responsabilidad** define hasta dónde se confía en que las personas se comporten de forma responsable y también lo sean personalmente de sus acciones. Considere a un gerente de ventas que supervisa a una docena de vendedores externos. La confianza se incrementa cuando se permite que los vendedores establezcan sus horarios y no los estén monitoreando de forma constante. Sin embargo, esta libertad debe ir acompañada de un sentido de responsabilidad. A los vendedores que se aprovechan de la libertad participando en conductas como las que se muestran en la tabla 2.2 de la página 37, se les debe hacer responsables de sus acciones. En tales condiciones, la dimensión de confianza y responsabilidad del clima ético será de un nivel alto.

El hecho de experimentar confianza y responsabilidad también significa desempeñar el trabajo de forma responsable. Cuando los empleados evitan el trabajo con frecuencia o encuentran formas de pasarlo a otros, se están comportando de forma no ética. La creación de valor, la razón por la cual existe la empresa, es una responsabilidad primordial de los empleados. De hecho, una de las formas más seguras de evitar las acciones no éticas entre los gerentes de ventas y su personal a cargo es asegurarse de que sus acciones estén dirigidas a maximizar el valor proporcionado por los productos de la empresa.

Comportamiento de los compañeros

Comportamiento de los compañeros
Dimensión del clima ético que es el grado al cual los empleados consideran que sus compañeros de trabajo tienen estándares morales altos.

El **comportamiento de los compañeros,** como una dimensión del clima ético, es el grado al cual los empleados consideran que sus compañeros de trabajo tienen estándares morales altos. Los empleados que observan que sus similares hacen cosas que los molestan desde un punto de vista moral, percibirán que el lugar de trabajo tiene un clima ético más negativo y la dimensión del clima ético del comportamiento de los empleados se reducirá.

Énfasis de las ventas en las utilidades

Énfasis de las ventas
Dimensión del clima ético que es el grado al cual los empleados se sienten presionados para dar prioridad a un incremento en las ventas, las utilidades, los márgenes u otros rendimientos financieros por encima de todo lo demás.

El **énfasis de las ventas** es el grado al cual los empleados se sienten presionados para dar prioridad a un incremento en las ventas, las utilidades, los márgenes u otros rendimientos financieros por encima de todo lo demás. Un intenso énfasis en las ventas u *orientación al rubro de las utilidades*, aunado a un sistema de control basado en las cuotas de ventas, conduce a un clima de trabajo ético más negativo.[21] Cuando las metas de ventas son demasiado agresivas o incluso irreales, el cierre de la venta se vuelve más importante que crear valor para los clientes al proporcionarles



© Shutterstock / Marilyn Volan

Vea http://www.realtor.org/mempolweb.nsf/pages/printable2006Code para la versión completa del código de ética del agente profesional de bienes raíces. ¿Esperaría usted que sea ampliamente aceptado?

un producto que satisfaga mejor sus necesidades. A lo largo del tiempo, los gerentes de ventas y su personal a cargo se comportarán de forma consistente con el sistema de compensación, debido a que define cuáles metas se recompensan. Por consiguiente, dicho sistema ayuda mucho a determinar el clima ético en un entorno de ventas.[22]



Administración del clima ético

Cada una de las dimensiones descritas puede ser una herramienta para ayudar a crear un clima de trabajo positivo, saludable y ético. Los gerentes de ventas se deben asegurar de que los empleados estén conscientes de las reglas y políticas y, con base en sus acciones, recompensarlos o reprenderlos sin favoritismos ni prejuicios. Los empleados también deben estar conscientes del grado al cual fomentan la orientación al rubro de las utilidades.

Además de incrementar el desempeño y crear una fuerza de ventas más satisfecha y motivada, un clima ético positivo genera menos estrés entre el personal de ventas.[23] Los gerentes de ventas y los miembros del personal de ventas que interiorizan las políticas y reglas experimentan menos ambigüedad, debido a que es más probable que sepan cómo responder a un dilema ético determinado. Cuando los gerentes de ventas y su personal confían unos en otros, experimentan menos conflictos en el trabajo. Como resultado, los gerentes de ventas se deberían enfrentar a un menor número de problemas con la rotación del personal.[24]

La promoción de un clima ético es responsabilidad de la gerencia en todos los niveles de la organización. Si la alta gerencia no se preocupa por la ética al desarrollar estrategias, entonces es probable que los gerentes de ventas no se inquieten por la forma en que su fuerza de ventas se comporta. Así mismo, es probable que el personal de ventas no se preocupe por la forma en que trata a los clientes.[25] Por último, la administración del clima ético debe ser una alta prioridad para las empresas.

General Electric (www.ge.com) administra activamente su clima ético. En 2002, la empresa nombró al primer Vicepresidente de Ciudadanía Corporativa.[26] Esto significa que GE monitorea

a su fuerza de ventas, así como a las fuerzas de ventas de sus proveedores, con el fin de asegurarse de que actúen de forma consistente con los valores de GE y cumplan con sus normas de salud, seguridad y ambientales. Dow Jones ha reconocido a GE como una empresa líder en administración responsable y como miembro del Dow Jones Sustainability Index (www.sustainability-index.com), una lista de 300 empresas en todo el mundo que son famosas por sus prácticas administrativas responsables.

Consideraciones legales en el entorno de ventas

Las actividades de ventas y su administración, tanto domésticas como internacionales, están reguladas por leyes locales, estatales y federales, así como por una legislación en cada país extranjero. Algunas leyes están diseñadas para impedir la competencia desleal, mientras que otras protegen a los consumidores y a la sociedad de las prácticas de negocios nocivas. Esta sección resume las leyes y regulaciones federales más importantes que afectan a las ventas y su administración.

Regulación federal

La legislación estadounidense que regula los negocios se puede dividir en dos categorías principales:

1. Leyes que protegen a las empresas unas de otras.
2. Leyes y políticas que protegen a los consumidores y a la sociedad de las prácticas de negocios desleales.

La primera categoría trata de asegurar que exista un mercado competitivo. Entre las diversas leyes federales que regulan la competencia de negocios, la Ley Robinson-Patman, la Ley Sherman Antimonopolio y la Ley Clayton son las más importantes. Estas leyes abordan aspectos que incluyen discriminación de precios, colusión, fijación de precios, tratos exclusivos, restricción del comercio, reciprocidad, ventas en conexión, bienes no pedidos, pedidos y términos de la venta, descripciones del negocio, descripciones del producto, descuentos secretos, coerción del cliente, descrédito de productos y servicios de los competidores y difamación de negocios.

La tabla 2.3 de las páginas 42 y 43 muestra la principal legislación federal que afecta directa e indirectamente a las ventas y su administración. Algunas leyes más recientes han limitado el grado al cual los gerentes de ventas pueden aprovechar la información del cliente utilizando nuevas tecnologías. Por ejemplo, COPPA (por sus siglas en inglés) (Ley de protección de la privacidad de los niños en línea) y la Telephone Record Protection Act (Ley de protección de registros telefónicos) están orientadas a ajustar la regulación para tomar en cuenta los avances en Internet y en las tecnologías de teléfonos móviles.

Discriminación de precios

Discriminación de precios
Discriminación entre diferentes clientes sobre el precio o los términos de venta cuando la discriminación tiene un efecto nocivo sobre la competencia.

La Ley Clayton prohíbe que un vendedor discrimine en lo concerniente al precio o los términos de ventas entre diferentes clientes cuando la discriminación tiene un efecto nocivo sobre la competencia. Esta práctica se conoce como **discriminación de precios.** La ley señala que es ilegal que un comprador induzca u obtenga a sabiendas un precio discriminatorio. Se requiere que los vendedores traten a compradores similares de forma igual en lo que concierne al precio y a los términos de venta.

La sección 3 de la Ley Robinson-Patman va todavía más lejos, al condenar las conductas que faciliten la discriminación entre compradores en competencia. La ley limita la capacidad de un vendedor de liquidar a diferentes precios en distintos mercados, o de cobrar a diferentes compradores precios desiguales por la misma calidad y cantidad de bienes. Sin embargo, la ley no

TABLA 2.3 Legislación clave que afecta a las ventas y su administración

REGLAS CUYO PROPÓSITO ES REGULAR LA COMPETENCIA EN LOS NEGOCIOS

Ley Sherman Antimonopolio (1890): prohíbe a) "los monopolios o intentos de monopolizar" y b) "los contratos, combinaciones o conspiraciones para restringir el comercio" en el ámbito interestatal y extranjero.

Federal Trade Commission Act (1914): (Ley de la Comisión Federal de Comercio), estableció la Federal Trade Commission (FTC) como un organismo de especialistas con amplios poderes para investigar y expedir órdenes de concluir y abstenerse para hacer cumplir la sección 5, que declara que "los métodos de competencia desleal en el comercio son ilegales".

Ley Clayton (1914): complementa la Ley Sherman al prohibir ciertas prácticas específicas (ciertos tipos de discriminación de precios, cláusulas atadas y tratos exclusivos, accionistas íntercorporativos y juntas directivas vinculadas) "donde el efecto puede disminuir sustancialmente la competencia o tender a crear un monopolio en cualquier línea de comercio". Dispone que se pueda hacer responsables, de forma individual, a los funcionarios corporativos que cometan alguna violación.

Ley Robinson-Patman (1936): enmienda a la Ley Clayton al reforzar la prohibición de la discriminación de precios (sujeto a ciertas defensas). Le otorga a la FTC el derecho de establecer límites sobre los descuentos por cantidad, de prohibir concesiones de corretaje, excepto a los corredores independientes, y de prohibir las concesiones, servicios o instalaciones promocionales, excepto cuando se ponen a disposición de todos "en términos proporcionalmente iguales".

Ley Wheeler-Lea (1938): enmienda a la ley de la FTC; prohíbe los actos y las prácticas desleales y engañosas y sin importar si la competencia resulta perjudicada o no.

Ley Lanham de Marcas registradas (1946): regula las marcas y las marcas registradas.

Ley de Fijación de Precios para el Consumidor (1975): revoca las "leyes de comercio leal" federales y estatales que permiten que los fabricantes fijen precios al menudeo.

Ley de Mejoramiento de la FTC (1980): permite que el Senado y la Cámara de Representantes ejerzan un poder de veto conjunto sobre las regulaciones comerciales de la FTC; limita el poder de ésta para regular los problemas de deslealtad.

LEYES QUE DESREGULAN A INDUSTRIAS ESPECÍFICAS

- Ley de Políticas del Gas Natural (1978)
- Ley de Desregulación de las Aerolíneas (1978)
- Ley de Transportes Automotores (1980)
- Ley de Especuladores de Ferrocarriles (1980)
- Ley de Instituciones de Depósito (1981)
- Ley de Telecomunicaciones (1996)

LEYES CUYO PROPÓSITO ES PROTEGER A LOS CONSUMIDORES

Leyes de Alimentos y Medicamentos Puros (1906): regula el etiquetado de alimentos y medicamentos y prohíbe la fabricación o venta de alimentos o medicamentos adulterados. Enmendada en 1938 por la Ley de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos.

Ley de Inspección de Carnes (1906): regula los negocios de empacado y prevé una inspección federal de las carnes.

Leyes de Etiquetado de Textiles: requiere que el fabricante indique de qué está hecho su producto:

- Ley de Etiquetado de Productos de Madera (1939)
- Ley de Etiquetado de Productos de Piel (1951)
- Ley de Telas Flamables (1953)
- Ley de Identificación de Productos de Fibra Textil

Ley de Divulgación de Información Automotriz (1958): prohíbe que los distribuidores automotrices inflen el precio de fábrica de los automóviles nuevos.

Enmiendas de medicamentos Kefauver-Harris (*1962*): requiere que a) los medicamentos estén etiquetados con sus nombres genéricos, b) que los nuevos medicamentos se sometan a una prueba previa y c) que los nuevos medicamentos obtengan la aprobación de la Food and Drug Administration antes de su venta.

TABLA 2.3 (continúa)

LEYES CUYO PROPÓSITO ES PROTEGER A LOS CONSUMIDORES

Ley de Empacado y Etiquetado Justos (1966): prevé la regulación del empacado y etiquetado de los bienes de consumo. Requiere que los fabricantes declaren lo que contiene el paquete, quién lo fabricó y qué cantidad contiene. Permite a las industrias la adopción voluntaria de estándares uniformes de empacado.

Ley de Seguridad Nacional de Tránsito y Vehículos Automotores (1966): proporciona los estándares de seguridad para los neumáticos y los automóviles.

Ley de Empacado y Etiquetado Justos (1966): la ley de "la verdad en el empacado" que regula que el empacado y el etiquetado divulguen el nombre y el domicilio del fabricante o distribuidor y la información acerca de la calidad del contenido.

Ley de Protección Infantil (1966): prohíbe la venta de juguetes peligrosos y otros artículos inseguros. Se enmendó en 1969 para incluir artículos que plantean riesgos eléctricos, mecánicos o térmicos.

Leyes Federales de Etiquetado y Publicidad de Cigarros (1967, 1971): requiere que los fabricantes incluyan en la etiqueta advertencias por escrito respecto a la salud (1967); prohíbe la publicidad del tabaco en radio o televisión (1971).

Ley de Protección del Crédito al Consumo (1968): la ley de "veracidad en los préstamos" que requiere que los prestamistas declaren los costos verdaderos de una operación de crédito, que proscribe la utilización de una amenaza o violencia real en la cobranza de préstamos y que restringe la cantidad de embargos.

Ley de Informes de Crédito Justos (1970): asegura que el informe de crédito de un consumidor sólo contendrá información exacta, pertinente y reciente y será confidencial, a menos que una parte apropiada la solicite por una razón justa.

Ley de Política Ambiental Nacional (1970): establecida por la Agencia de Protección Ambiental (EPA) para tratar varios tipos de contaminación y las organizaciones que la generan.

Ley de Seguridad de los productos de Consumo (1972): establecida por la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo y la autoriza a establecer estándares de seguridad para los productos de consumo, así como penalidades exactas por la falla en cumplir con los estándares.

Ley de Fijación de Precios de Bienes de Consumo (1975): prohíbe la utilización de contratos de mantenimiento de precios entre los fabricantes y los revendedores en el comercio interestatal.

Ley de Mejoramiento de Garantías Magnuson-Moss /FTC (1975): autoriza a la FTC a determinar reglas concernientes a las garantías del consumidor y proporciona el acceso para el consumidor a medios de reparación, tales como la demanda por "acción de clase". También amplía los poderes reguladores de la FTC sobre actos o prácticas injustos o engañosos.

Ley de Equidad en las Oportunidades de Crédito (1975, 1977): prohíbe la discriminación en una operación de crédito debido al género y al estado civil (1975), y debido a la raza, el origen nacional, la religión, la edad o el recibo de asistencia pública (1977).

Ley de Prácticas Justas de Cobranza de Deudas (1978): establece que sea ilegal acosar o abusar de cualquier persona y hacer declaraciones falsas o utilizar métodos desleales cuando se cobra una deuda.

Ley de Etiquetado y Educación Nutricional (1990): requiere que los fabricantes y procesadores de alimentos proporcionen información detallada en la etiqueta de la mayoría de los alimentos.

Ley de la Televisión Infantil (1990): limita la publicidad que se muestra durante los programas de televisión infantil a no más de 10.5 minutos por hora los fines de semana y no más de 12 minutos por hora entre semana.

Ley de Estadounidenses con Discapacidad (1991): protege los derechos de las personas con discapacidad, haciendo que sea ilegal discriminar en contra de ellas en alojamientos públicos, transporte y telecomunicaciones.

Ley Brady (1993): impone un periodo de espera de cinco días y un cheque de respaldo antes de que un comprador pueda recibir un arma.

hace que la discriminación de precios sea necesariamente ilegal. Las diferencias en el precio o términos de la venta están permitidas bajo dos condiciones:

1. El diferencial de precio se otorga de buena fe para igualar un precio ofrecido por un competidor.
2. El diferencial de precio se basa en ahorros de costo que reflejan una diferencia en el costo de fabricación, venta o entrega resultante de los diferentes métodos o cantidades en los que se venden o entregan los productos.

Las reducciones de precios basadas en el volumen pedido, las ventas de liquidación, los costos de envío más bajos, las juntas de buena fe de la competencia y las comisiones más bajas pagadas por el vendedor a sus empleados del personal de ventas en general están permitidas. Todas estas defensas pueden justificar una diferencia en el precio o en los términos de la venta. Sin embargo, para una protección legal, los vendedores se deben asegurar de que sus procedimientos contables reflejen las diferencias de costo que permiten que la empresa reduzca sus precios o los términos de la venta para ciertos clientes. Las leyes de discriminación de precios son particularmente aplicables a las ventas de negocio a negocio (B2B), aun cuando también es posible encontrar culpables a los vendedores de negocio a consumidor (B2C) en una demanda por discriminación de precios.

Los términos descritos en las siguientes secciones estudian las diferentes conductas asociadas con la discriminación en el mercado.

Colusión. Cuando los competidores conspiran para fijar los precios, convienen en dividir los territorios sobre una base no competitiva, o se unen para actuar juntos en detrimento de otro competidor, están practicando una colusión ilegal.

Fijación de precios. Los competidores que conspiran para establecer o mantener precios y márgenes de utilidad uniformes están fijando los precios. Los tribunales han encontrado que es ilegal incluso intercambiar sin formalidad la información de precios con los competidores o discutir las políticas de fijación de precios durante las juntas de una asociación comercial.

Tratos exclusivos. Los convenios en los cuales un fabricante o un mayorista otorga a un distribuidor derechos exclusivos para vender un producto en cierta área comercial o que insisten en que el distribuidor no lleve líneas de la competencia son ilegales conforme a la Ley Clayton.

Restricción del comercio. Conforme a las leyes Sherman y Clayton, los competidores que se coluden para dividir un mercado en territorios no competitivos o para restringir la competencia en un mercado están restringiendo el comercio. Y tampoco se puede requerir que los distribuidores se abstengan de vender productos de la competencia como una condición para tener el derecho de liquidar los productos del fabricante. Sin embargo, una negativa unilateral de tratar con un reductor de precios no es ilegal, siempre y cuando el fabricante no aumente o mantenga los precios al hacerlo.

Reciprocidad. La selección únicamente de proveedores que también adquieran del comprador "Usted me compra a mí y yo le compraré a usted", se puede considerar ilegal. La FTC se llevó casi un año para investigar las prácticas competitivas de la American Standard Company, fabricante de productos de plomería, calefacción y aire acondicionado. American tenía un director de coordinación de ventas cuyo trabajo era coordinar sus convenios de comercio recíprocos. Además de eso, American tenía sus fondos en bancos cuyos prestatarios estaban involucrados en proyectos de construcción que utilizaban productos de American Standard. Debido a que esas prácticas estaban prohibidas por la sección 5 de la Ley de la Comisión Federal de Comercio, American Standard (www.americanstandard.com) convino en interrumpir dichas actividades e incluso eliminó el puesto de coordinador de ventas. La mayoría de los compradores y vendedores cree que la reciprocidad debería ser ilegal.

Ventas atadas. No se puede obligar a los compradores a adquirir un artículo o artículos no deseados a cambio de que le permitan comprar un producto que tiene mucha demanda.

Bienes no solicitados. La sección 5 de la Ley de la FTC (vea la tabla 2.3, páginas 42, 43) prohíbe que las empresas envíen bienes no solicitados o cantidades más grandes de las solicitadas, con la esperanza de que el comprador pagará por ellos.

Pedidos y términos de la venta. La Ley de la FTC señala ilegal vender bienes sustitutos diferentes de los pedidos, tergiversando de forma intencional las fechas de entrega, no cumplir en realidad con un pedido y no cubrirlo en un tiempo razonable. Los términos o las condiciones de las ofertas de venta no se pueden exponer con falsedad. Los términos clave de ésta incluyen certificados y garantías, la capacidad de un comprador de cancelar un contrato o de obtener un reembolso y los hechos importantes en una operación de crédito o financiamiento.

Descripciones del negocio. El personal de ventas nunca debe exponer falsamente los puntos fuertes financieros de la empresa, tiempo en el negocio, o los hechos concernientes a su planta, su equipo o sus instalaciones.

Descripciones del producto. El personal de ventas no debe exponer falsamente el método mediante el cual se elabora un producto. Por ejemplo, es ilegal declarar que un producto está "hecho sobre pedido" o "hecho a la medida" cuando está "hecho para la venta". Además, legalmente no se pueden hacer declaraciones acerca de afirmaciones "comprobadas", a menos que se haya obtenido una evidencia científica o empírica para establecer su veracidad.

Coerción al cliente. La coerción al cliente en una venta puede ser ilegal cuando la práctica de ventas significa imponer una presión, una intimidación o un temor indebidos al comprador. Este comportamiento incluye prácticas tales como importunar con repetidas visitas de ventas a un cliente.

Difamación del negocio. Cientos de empresas y agentes de fabricación han sido objeto de demandas por hacer declaraciones difamatorias, que resultan en daños financieros, clientes o ventas perdidas, o desempleo. Por ejemplo, un competidor de Starbucks no puede asegurar que el café de esa cadena sabe a sobras sin algún medio que respalde la declaración. Los clientes pueden presentar demandas legales privadas y la FTC tiene el poder de imponerles una orden de terminar y abstenerse o un decreto judicial de abstención a las empresas que se dedican a prácticas desleales o engañosas a través de su personal de ventas. La difamación de negocios incluye las siguientes ofensas:

1. *Calumnia del negocio*: cuando se hace una declaración verbal desleal y falsa acerca de un competidor, la declaración se vuelve susceptible de ser objeto de una acción judicial cuando se comunica a una tercera parte y se puede interpretar como nociva para la reputación del competidor o para la reputación personal de un individuo en ese negocio.
2. *Libelo del negocio*: cuando se hace por escrito una declaración verbal desleal y falsa acerca de un competidor (por lo común una carta, literatura de ventas, publicidad o folleto de la empresa), la declaración se vuelve susceptible de ser objeto de una acción judicial cuando se comunica a una tercera parte y se puede interpretar como nociva para la reputación del competidor o para la reputación personal de un individuo en ese negocio.
3. *Descrédito del producto*: cuando se hacen comparaciones falsas o engañosas, o afirmaciones distorsionadas concernientes a los productos, servicios o propiedad de un competidor.
4. *Competencia desleal*: cuando puede resultar un daño para un competidor debido a la falsa publicidad del producto, de falsas descripciones de las cualidades o características del producto, o a prácticas comerciales relacionadas desleales o engañosas.

Las declaraciones falsas hechas por un miembro del personal de ventas durante o después de la presentación de ventas pueden ser especialmente problemáticas. La ley trata ciertas clases de declaraciones como difamatorias *per se*. Una empresa o un individuo difamados no tienen que demostrar los daños reales para ganar con éxito un veredicto. Todo lo que se necesita demostrar es que la declaración sea falsa. Los siguientes son algunos tipos de declaraciones que se consideran personalmente difamatorias:

- Declaraciones falsas insinuando que un competidor se dedica a prácticas de negocios ilegales o desleales.
- Declaraciones falsas insinuando que un competidor no cumple con sus obligaciones o responsabilidades contractuales.
- Declaraciones falsas concernientes a la condición financiera de un competidor.
- Declaraciones falsas insinuando que un jefe en el negocio del competidor es incompetente, de un carácter moral deficiente, indigno de confianza o deshonesto.

La reputación de una empresa, un gerente o personal de ventas por su integridad y sus altos estándares éticos en su trato con todas las personas y en todo momento, es un atributo de un valor incalculable para el éxito del negocio a largo plazo. Casi todos los clientes prefieren hacer negocios con una empresa cuando pueden confiar en que sus representantes son éticos y honestos en todas sus negociaciones.

Regulación internacional de las ventas

Los vendedores internacionales deben enfrentar tres series diferentes de reglas que restringen sus operaciones. En primer lugar, las leyes de Estados Unidos en ocasiones prohíben que las empresas de esa nación comercien con países extranjeros. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos impuso un embargo sobre el comercio a Vietnam en 1975, que no se retiró sino hasta 1994,[27] y desde principios de la década de los sesenta ha estado en vigor un embargo comercial a Cuba. En una época más reciente, se han decretado embargos comerciales contra Serbia y Montenegro, dos estados sobrevivientes de la antigua Yugoslavia, y contra Corea del Norte.

En segundo lugar, la empresa multinacional también debe obedecer las leyes de cualquier país donde opera, aun cuando puedan diferir marcadamente de las leyes de su país. Muchas veces, las leyes extranjeras son menos estrictas, permitiendo la venta de productos que están prohibidos en Estados Unidos o al aceptar abiertamente el soborno. Por ejemplo, considerando lo que la ley estadounidense considera como un soborno, Alemania permite que esos pagos sean legales y deducibles de impuestos, siempre y cuando se realicen fuera de su país. Conforme a una encuesta realizada por la Political and Economic Risk Consultancy, con sede en Hong-Kong, China, Vietnam e Indonesia tienen los estándares más relajados, mientras que Suiza, Australia, Singapur, Estados Unidos y Gran Bretaña poseen los más estrictos.[28] Debemos observar la forma en la cual esta diferencia afecta la ética de la situación de ventas. Aun cuando el soborno puede ser más aceptable y consistente con la ley de Indonesia, la equidad moral puede permanecer intacta. Considere el material sobre las filosofías éticas al principio del capítulo. ¿La mayor aceptabilidad y consistencia con la ley hace necesario que un soborno sea honesto o justo?

Por otra parte, las leyes extranjeras en ocasiones son más restrictivas. Por ejemplo, Francia restringe la venta de puerta en puerta y la publicidad por televisión más que Estados Unidos. Por consiguiente, en Francia una empresa de ventas que desee complementar sus esfuerzos de ventas con promociones por televisión quizá no podrá hacerlo.

Por último, la empresa multinacional está sujeta a las leyes internacionales que aplican a través de las fronteras nacionales. Tanto Estados Unidos como la Unión Europea están estandarizando sus códigos comerciales, ambientales y de seguridad del producto, que obligan a todas las empresas cuyas naciones los aceptan.

Venta personal

Los vendedores internacionales encontrarán una amplia variedad de prácticas de negocios cuando viajan a través de diversos países y culturas. Pero los gerentes de ventas también deben estar conscientes de que pueden existir diferentes estándares éticos de una cultura a otra. Las interrelaciones entre los elementos culturales y el clima ético también varían. Por ejemplo, un clima ético positivo está asociado con un mayor compromiso entre el personal de ventas en Estados Unidos. Sin embargo, un incremento en el clima ético influye de forma negativa en el compromiso entre el personal de ventas mexicano.[29]

¿Por qué es importante esta diferencia para los gerentes de ventas? Los gerentes de ventas tienen la obligación de proteger a los miembros del personal de ventas que están bajo su dirección, así como la reputación de la empresa. Aun cuando ciertas prácticas puedan ser aceptables, legales e incluso esperadas en otras culturas, el gerente de ventas se debe mostrar receloso cuando condona acciones que no son éticas en su país. Una vez que una empresa establece estándares éticos, éstos deben trascender a la cultura. Aun cuando los gerentes capaciten y eduquen a los miembros del personal de ventas para que se habitúen a otras culturas, la adaptación no debe llegar hasta requerir que los vendedores actúen de forma inconsistente con los valores de la empresa, o que los condonen cuando lo hacen.

Regulación estatal y local

Código Comercial Uniforme
Serie básica de pautas adoptada por la mayoría de los Estados que establece las reglas de los contratos y la ley correspondiente a las ventas.

Green River Ordinances
Disposiciones locales que requieren que los no residentes obtengan una licencia de las autoridades de la ciudad para vender bienes o servicios directamente a los consumidores en esa localidad.

Reglas del Periodo de Espera
Regla de la FTC que requiere a los vendedores de puerta en puerta que den aviso por escrito a los clientes que hacen pedidos de $25 o más, que pueden cancelar su compra en el transcurso de tres días.

Entre las leyes y ordenanzas estatales y locales más importantes diseñadas para regular las actividades de venta están el Uniform Commercial Code y las Green River Ordinances. El **Código Comercial Uniforme** es una serie básica de pautas adoptadas por la mayoría de los Estados, que establece las reglas de los contratos y la ley correspondiente a las ventas. El código regula el desempeño de los bienes, las garantías de los vendedores y las tasas de interés, y los costos adicionales máximos permitidos. Las acciones de los tribunales conforme a este código por lo común conciernen a reclamaciones de los compradores de que los vendedores describieron los bienes de forma engañosa o hicieron promesas incumplidas. Al defenderse, la organización vendedora debe ser capaz de proporcionar al tribunal una documentación de ventas que sirva de prueba, incluyendo contratos, cartas de convenios y otros documentos por el estilo.

Las **Green River Ordinances**, originalmente aprobadas en Green River, Wyoming en 1933, son decretos locales que requieren que los no residentes obtengan una licencia de las autoridades de la ciudad para vender bienes o servicios de forma directa a los consumidores en esa localidad. Adoptada por la mayoría de las áreas metropolitanas, las leyes tienden a desalentar a muchas empresas que tratan de distribuir sus productos y servicios de puerta en puerta sobre una base nacional.

Las **Reglas del Periodo de Espera** están estrechamente relacionadas con las Green River Ordinances y requieren que los vendedores de puerta en puerta den aviso por escrito a los clientes que hacen pedidos de $25 o más, que pueden cancelar su compra en el transcurso de tres días. Esta regla de la FTC se originó después de años de quejas acerca de tácticas de excesiva presión en la venta de casa en casa de revistas, joyería, enciclopedias, cosméticos y otras mercancías.



La práctica de una buena ética entre la fuerza de ventas

Muy pocos de los temas que se discuten en este libro son más complejos que la ética. Nos podríamos sentir tentados a seguir reglas simples como “siempre obedece la ley”. Pero en ocasiones las acciones legales pueden no ser éticas y las acciones ilegales pueden ser éticas. Por ejemplo, un representante de una industria farmacéutica se podría sentir tentado a entregar cantidades desproporcionadamente grandes de muestras a médicos que les brindan cuidados a poblaciones

con altas proporciones de migrantes ilegales. Muchos podrían considerar que esto es ético, puesto que esas personas no podrían obtener el medicamento de otra manera. Sin embargo, la práctica podría ser ilegal. Además, debe considerar lo inadecuadas que podrían llegar a ser las simples reglas cuando el gerente es responsable del personal de ventas que opera en diferentes países, cada uno con una serie distinta de reglas y culturas. Por ejemplo, algunos países tienen reglas estrictas en lo que concierne a los tipos de conductas que podrían exhibir las mujeres. Algo tan sencillo como un código de vestimenta podría violar las normas culturales en algunas regiones.

Estrés ético
Ambigüedad sobre qué hacer en una situación dada; el conflicto entre múltiples cursos de acción, cada uno con diferentes implicaciones morales para las personas involucradas.

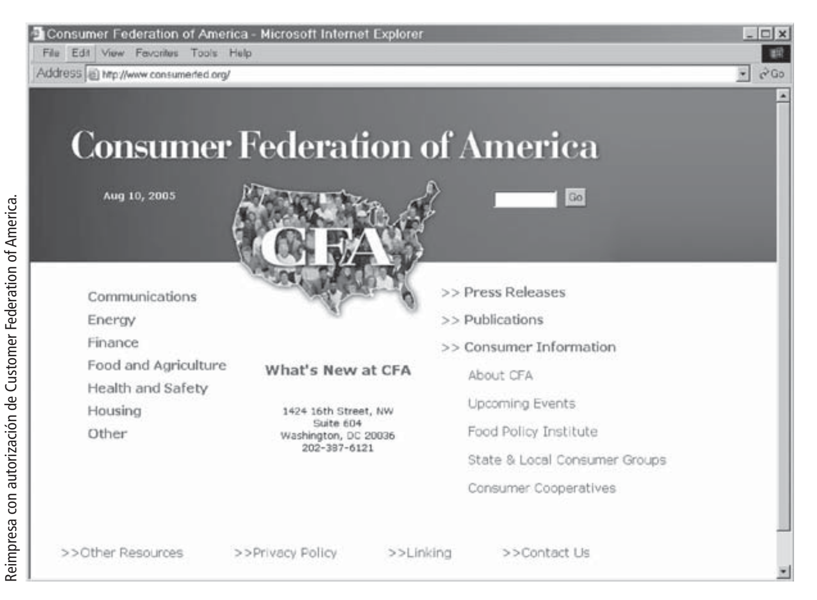
Con esto en mente, un gerente de ventas a menudo experimenta un **estrés ético** en forma de una ambigüedad o un conflicto. La ambigüedad ocurre cuando el gerente de ventas simplemente no sabe qué hacer en una situación determinada. El conflicto surge cuando el gerente de ventas se encuentra indeciso entre varios cursos de acción, cada uno con distintas implicaciones morales para las personas involucradas. A continuación se ofrece un consejo para mantener un clima ético positivo. En última instancia, es la mejor forma de enfrentarse al estrés ético.

Comprensión de la ética

A menudo se critica al marketing por no capacitar a los empleados de forma adecuada antes de "dejarlos en libertad" para que se enfrenten a los clientes. Los gerentes de ventas tienen muchos conocimientos que pueden enseñar a los vendedores profesionales antes de que desempeñen sus puestos individuales. De hecho, la capacitación en ética podría no parecer una máxima prioridad. Pero si la empresa tiene sólidos valores éticos, entonces la capacitación en ética es esencial. Incluso si el personal de ventas de la empresa cree que sabe cuál es la diferencia entre lo que es correcto e incorrecto, una capacitación puede incrementar su sensibilidad a los aspectos éticos y hacer que esté más consciente de las implicaciones éticas potenciales. La conciencia es una parte esencial de un comportamiento moralmente ético.

Madurez ética
Estado alcanzado cuando los individuos colocan el tratamiento de otros por encima de una ganancia personal a corto plazo.

Los miembros del personal de ventas llegan a la **madurez ética** cuando colocan el trato de otros por encima de una ganancia personal a corto plazo. Como se analizó, resulta interesante observar que la edad es uno de los factores causales más poderosos de las acciones éticas. Los gerentes de mayor edad por lo general se comportan de forma más ética que los gerentes de ventas más jóvenes.[30] Esto no significa que los empleados de más edad siempre sean más honestos, confiables y justos que los empleados más jóvenes. Cada persona lleva consigo una serie de valores que modelan los estándares éticos personales. Sin embargo, las personas tienden a volverse más éticas con la sabiduría que les da la experiencia.



● **Además de las regulaciones del gobierno y de la industria, los grupos de consumidores, como The Consumer Federation of America, ven por los intereses del consumidor.**

Medición del clima ético

Una reducción en el clima ético podría ser una señal de problemas. Por fortuna, los gerentes pueden monitorear el clima ético, por ejemplo, con encuestas. La figura 2.2 de la página siguiente muestra algunos aspectos que capturan las dimensiones del clima ético. Al medir las múltiples dimensiones, el gerente de ventas puede diagnosticar las áreas particulares que requieren atención. Por ejemplo, si la calificación en políticas y reglas baja, el gerente de ventas puede considerar la posibilidad de organizar sesiones de capacitación que subrayen con claridad las

Ejemplo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Confianza/Responsabilidad Se hace que los empleados sean responsables de sus acciones.	☐	☐	☐	☐	☐
Comportamiento de los compañeros En ocasiones se pide a los empleados que desempeñen actos no éticos.	☐	☐	☐	☐	☐
Políticas y Reglas Se recuerda a los empleados las políticas de la empresa concernientes a un trato justo.	☐	☐	☐	☐	☐
Énfasis en las ventas Se alienta decididamente a los empleados para que "incrementen las ventas" a sus clientes.	☐	☐	☐	☐	☐

FIGURA 2.2 Aspectos que sirven como una muestra para medir el clima ético según lo perciben los empleados.

políticas éticas de la empresa y las implicaciones de violarlas. De la misma manera, si los miembros del personal de ventas empiezan a percibir un clima cada vez más tipificado por una orientación a las utilidades, los gerentes de ventas quizá desearán reconsiderar las tácticas motivacionales que emplean para modelar el desempeño en el puesto.

Dirigir mediante el ejemplo

Un clima de trabajo ético positivo, saludable y moral se inicia en el nivel superior. De la misma manera, los miembros del personal de ventas deben comprender que las personas a quienes supervisan recurren a ellos para formarse expectativas de su comportamiento moral. Si el gerente de ventas no trata a su personal con honestidad, justicia e imparcialidad, es probable que los vendedores tengan un nivel bajo de consideración en lo que concierne al trato justo, equitativo y honesto de los clientes, proveedores, socios de canal o incluso sus compañeros de trabajo. De forma similar, los gerentes de ventas deben conocer a fondo y practicar el código de ética de la empresa (suponiendo que exista uno) si esperan que el personal de ventas lo siga.

Checklist de ética del gerente de ventas

¿Qué debe hacer el gerente de ventas, dada la complejidad del comportamiento ético? ¿Cómo puede usted estar seguro de reconocer las situaciones y las acciones que podrían violar los estándares éticos?

La tabla 2.4 de la página siguiente proporciona una muestra de un checklist de ética ajustado específicamente para el trabajo del gerente de ventas. Trate de evitar las situaciones conducentes a respuestas afirmativas a las preguntas que aquí se proporcionan.

TABLA 2.4 Checklist de ética para el gerente de ventas

Describa brevemente la situación a la que se enfrenta:

____

____

Utilice las siguientes preguntas para analizar la situación:

1. ¿La acción que emprenda disminuirá el valor del producto que estamos vendiendo?
   - ☐ SÍ
   - ☐ NO
2. ¿La acción que emprenda resultará en el trato injusto o irrespetuoso de un miembro del personal de ventas?
   - ☐ SÍ
   - ☐ NO
3. ¿Esta acción le dará un mayor énfasis a las ventas o las utilidades que al trato ético del cliente?
   - ☐ SÍ
   - ☐ NO
4. ¿La acción se aprovechará injustamente de las vulnerabilidades entre clientes, proveedores, empleados o accionistas?
   - ☐ SÍ
   - ☐ NO
5. ¿Mi acción, ya sea intencional o no, motivará a un miembro del personal de ventas para tratar a alguien de forma no ética?
   - ☐ SÍ
   - ☐ NO
6. ¿Me sentiría cómodo hablando a mis hijos acerca de la forma en que actué en esta situación?
   - ☐ SÍ
   - ☐ NO

RESUMEN

1. **Definir la ética y defender su importancia para las ventas y su administración.** La ética en los negocios determina la forma en la cual las empresas resuelven los dilemas con consecuencias morales. Los gerentes de ventas no pueden evitar enfrentarse a estos tipos de dilemas éticos y se deben asegurar de que en el intercambio no se exploten las vulnerabilidades de los clientes.
2. **Mostrar la forma en la cual los vendedores salvan las fronteras.** Se considera que los miembros del personal de ventas salvan las fronteras debido a que trabajan en la "frontera" entre los clientes y la organización. Como tales, desempeñan acciones que vinculan al cliente con la empresa. En esta posición, los miembros del personal de ventas a menudo se enfrentan a un dilema ético que implica el trato justo del cliente, de la organización, o de ambos.
3. **Aplicar un código de ética a las situaciones de ventas y de su administración.** Los códigos de ética expresan los valores de una empresa especificando por escrito las conductas que son consistentes o no con tales valores. Su efectividad es un tema de debate, debido a que la sola existencia de un código no garantiza un entorno más ético. Los códigos no sólo se deben adoptar, sino que la alta gerencia debe ser realmente el resumen de los valores incorporados en los códigos. Un gerente de ventas no puede esperar que un miembro del personal a su cargo se ajuste a un código de comportamiento si el gerente se comporta abiertamente

de forma inconsistente con él. Hay cuatro tipos básicos de códigos éticos: 1) los códigos de la empresa que definen las fronteras éticas para los empleados; 2) los códigos profesionales que definen las fronteras éticas para los grupos ocupacionales tales como publicistas, investigadores de mercados, representantes de ventas, médicos, abogados, contadores, etc.; 3) los códigos de las asociaciones de negocios que definen las fronteras éticas para las personas dedicadas a la misma línea de negocios, y 4) los códigos de los grupos de asesoría sugeridos por las agencias del gobierno u otros grupos de interés especiales. Cada industria se enfrenta a aspectos éticos únicos y debe adaptar su código para que se ajuste a la situación.

4. **Aplicar los criterios para hacer juicios morales.** Cada persona tiene una filosofía ética particular. El idealismo es una filosofía mediante la cual juzgamos las acciones contra algún estándar o principio guía universal aplicable. El relativismo es una filosofía mediante la cual juzgamos la aceptabilidad de las acciones en el contexto de alguna situación. La teleología es la filosofía de que el fin justifica los medios. Tres dimensiones de los criterios morales son 1) equidad moral o la imparcialidad o justicia de algún comportamiento; 2) aceptabilidad o la forma social o culturalmente aceptable en la cual un empleado considera ciertos tipos de comportamiento, y 3) contractualismo o el hecho de si un acto viola políticas, contratos o leyes escritos o implícitos.
5. **Crear y administrar un clima ético.** Éste concierne a la forma en la cual los empleados consideran su entorno de trabajo conforme a dimensiones morales. Hay cuatro dimensiones del clima ético: políticas y reglas, confianza y responsabilidad, comportamiento de los semejantes y una orientación de las ventas al rubro de las utilidades. En particular, una poderosa orientación al rubro de las utilidades, un decidido énfasis en cumplir con las cifras, es responsable de motivar las acciones no éticas. El gerente de ventas puede trabajar hacia un clima ético más positivo haciendo hincapié en cuatro resultados en el lugar de trabajo: 1) los empleados deben conocer y comprender la ética; 2) la gerencia debe medir el clima ético y utilizar esa medida para diagnosticar los problemas potenciales, 3) los gerentes deben guiar mediante el ejemplo y 4) los gerentes deben utilizar un checklist de ética para evitar la posibilidad de tomar malas decisiones cuando se enfrenten a dilemas éticos.
6. **Observar las regulaciones legales que afectan al entorno de ventas.** La observancia de las regulaciones legales inicia con el conocimiento. El capítulo cubre muchas regulaciones legales que afectan al entorno de ventas, los actos reguladores clave incluyen la Ley Sherman Antimonopolio y la Ley de Protección Infantil. Estas regulaciones tienen en gran parte el propósito de asegurarse de que se mantenga un mercado competitivo y de proteger a las poblaciones que se percibe que son vulnerables. Los gerentes de ventas deben estar conscientes de las regulaciones legales clave que son pertinentes en sus respectivas industrias.
7. **Modelar un buen comportamiento ético entre la fuerza de ventas.** Los gerentes de ventas tienen muchos conocimientos que deben enseñar a los vendedores profesionales antes de que puedan desempeñar sus puestos individuales. La capacitación en ética puede no parecer una alta prioridad, pero si la empresa tiene valores éticos sólidos, entonces la capacitación en ética es esencial. Incluso si los miembros del personal de ventas creen que ya conocen la diferencia entre lo que es o no correcto, la capacitación incrementa la sensibilidad ética y hace que los miembros del personal de ventas estén más conscientes de las implicaciones éticas potenciales. Un clima de trabajo positivo, saludable y ético empieza desde lo alto. Si el gerente de ventas no trata a los miembros del personal de ventas con honestidad y justicia, es probable que estos últimos tengan muy poca consideración en lo que concierne al trato equitativo y honesto de clientes, proveedores, socios de canal, o incluso de los compañeros de trabajo. De manera similar, los gerentes de ventas deben conocer a fondo y practicar el código de ética de la empresa (suponiendo que exista uno) si esperan que los miembros del personal de ventas lo sigan.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. Defina la ética en los negocios. [OA 1]
2. ¿Por qué se considera que los miembros del personal de ventas salvan las fronteras? [|OA 2]
3. Describa por qué la ética de en los negocios es un tema tan importante en la administración de ventas. [OA 1].
4. Defina la vulnerabilidad en un contexto de negocios. Proporcione un ejemplo para cada uno de los siguientes escenarios:
   a. Un vendedor es vulnerable a un cliente con base en un déficit de conocimientos.

b. Un cliente es vulnerable a un vendedor con base en la ingenuidad.

c. Un gerente de ventas es vulnerable a un vendedor con base en una discrepancia de poder.

d. Un cliente es vulnerable a un vendedor con base en una discrepancia de poder.[OA 1, OA 3]

5. Un gerente de ventas envía a un vendedor a un país latinoamericano, famoso por su corrupción en los negocios, para que trabaje en el cierre de un trato de proporcionar partes a un fabricante de equipo pesado. El vendedor podrá cerrar el trato sólo si su empresa ofrece un soborno (un Cadillac nuevo) a un comprador del fabricante. ¿Cómo resolvería esta situación? Con base en su decisión, diría que su filosofía moral se inclina más hacia el idealismo o el relativismo? ¿Cómo resolvería la situación una persona con la otra filosofía moral? [OA 4]

6. Mencione y defina cada dimensión del criterio moral. [OA 4]

7. Señale al menos tres conductas de los miembros del personal de ventas que por lo general se considerarían como no éticas. [OA 5]

8. ¿Qué es la Ley Clayton? [OA 6]

9. ¿Cuándo se considera que la discriminación de precios es legal? [OA 6]

10. Defina el *clima ético*. Mencione dos empresas locales con las que esté un tanto familiarizado. ¿Cómo considera que es el clima ético en esas empresas? [OA 5]

11. Si su universidad fuera un lugar de trabajo, ¿cuál sería el clima ético en lo concerniente a cada una de sus cuatro dimensiones? [OA 5]

12. ¿Qué es el estrés ético? ¿Cómo se puede resolver el estrés ético en el lugar de trabajo? [OA 7]

13. ¿Considera que la percepción negativa común de la ética del personal de ventas es una realidad, o una ficción?

14. Pregunta para meditar: considere el material en el capítulo que describe el rol del gerente de ventas y de los miembros del personal a su cargo como personas que salvan las fronteras. ¿Considera que la naturaleza de salvar las fronteras de las ventas es responsable de la mala reputación del personal de ventas? [OA 2]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilice un motor de búsqueda como ask.com o google.com para encontrar los códigos de ética de alguna empresa o industria. ¿Esos códigos de ética parecen más consistentes con el idealismo o con el relativismo? ¿Considera que esos códigos son efectivos?



Ejercicio de desempeño de roles

Situación

Un gerente de ventas recibe la llamada de un cliente. Está preocupado porque el vendedor de la empresa no ha visitado su negocio en más de diez semanas. Como resultado, se han agotado las existencias de algunos productos clave, lo que ha sido la causa de que su producción se haya vuelto ineficiente. Cuando el gerente de ventas confronta al representante acerca de esta acción, él no niega la historia. En vez de eso, insiste en que estaba actuando conforme a la política de la empresa, que le asigna un valor alto a maximizar el valor del accionista. Sus cuotas están vinculadas a esa meta y cree que el esfuerzo de vender y proporcionar servicios de apoyo a los pequeños clientes mina su esfuerzo por obtener ventas de los mejores clientes. Suponga que usted es el gerente de ventas; ¿cómo reaccionaría frente al vendedor? ¿Qué herramientas o conocimientos lo podrían ayudar para resolver el dilema?



Ejercicio

Usted es el gerente de ventas de distrito de una compañía de electrónica que vende a usuarios industriales y recientemente ha estado recibiendo quejas de los clientes acerca de la demora en las entregas. Según parece, ocasionalmente varios de sus vendedores prometieron a los clientes ciertas fechas de entrega sin verificar con los departamentos de productos y envíos. Como resultado, los productos llegaron al cliente uno o dos días después de la fecha de entrega prometida. Cuando usted enfrentó a sus vendedores con este problema, alegaron, "Todos en la industria lo hacen" y añadieron, "La competencia se está volviendo tan intensa que debemos hacerlo para competir". Además, sus vendedores le dijeron que una "entrega a tiempo" es más una excepción que una regla de la industria.

PREGUNTAS

1. ¿Se debería hacer algo en esta situación? ¿Por qué?
2. ¿El establecimiento de un código de ética concerniente al problema de las "promesas exageradas" ayudaría en esta situación? ¿Por qué?
3. ¿Desarrollaría usted un código de ética para su empresa en esta situación y cómo cumpliría?



Dilema ético

Considere a un gerente de ventas que trabaja para una pequeña empresa de manufactura. Un vendedor de campo lo llama por teléfono con un problema. El día de ayer se hizo un trato y se comprometió a proporcionar productos a una pequeña cadena minorista que opera en tres estados y cuenta con 24 tiendas. Hoy puede cerrar un trato con un minorista a nivel nacional con más de 100 tiendas, pero se pregunta si su empresa puede proporcionar los productos suficientes para satisfacer las demandas de ambos clientes. El gerente de ventas conoce la respuesta a esa pregunta. No hay forma alguna de que la empresa pueda cumplir con el trato firmado ayer y satisfacer la demanda del minorista más grande. De manera que el gerente de ventas está considerando hacer que el vendedor engañe al minorista más pequeño mientras desvía las entregas al minorista más grande. ¿Qué debe hacer el gerente de ventas?



CASO 2.1

Billings Pharmaceuticals: vulnerabilidad del cliente y equidad moral

Era el cheque de bonos de ventas trimestrales más grande que había recibido en el año desde que se unió a Billings Pharmaceuticals, pero seguía sin abrirlo sobre la mesa del desayuno. En vez de sentirse emocionada, Beth Simmons experimentaba emociones mixtas. Beth, lo mismo que muchos de sus compañeros en la universidad, ansiaba trabajar en la venta de productos farmacéuticos. La industria y Billings Pharmaceuticals parecían ajustarse a las metas de su carrera y a sus valores fundamentales. Siempre había deseado trabajar para una industria que ayudara a las personas y que lo hiciera de forma altamente ética. Durante el proceso de reclutamiento, se sintió particularmente impresionada por el código de ética en Billings, que hacía hincapié en la integridad, la excelencia y el respeto hacia las personas. Ahora Beth está cambiando su manera de pensar acerca de la empresa y algunos acontecimientos en el pasado reciente la están perturbando.

Beth se unió a Billings después de obtener un título académico en psicología y una maestría en administración de empresas en una importante universidad estatal. Debido a sus antecedentes en psicología, la empresa capacitó específicamente a Beth para que representara sus productos con los médicos que practicaban en el área de la salud mental. Beth visitó a los médicos que tenían una práctica privada, en las unidades de salud mental en hospitales públicos y privados y en las prisiones estatales y federales, así como a los médicos de cuidado primario. A los ojos de esos médicos, Beth Simmons era Billings Pharmaceuticals, debido a que confiaban en que les proporcionara una información oportuna y precisa acerca de los productos nuevos y existentes.

El principal producto en el portafolio de medicamentos psiquiátricos de la empresa es Depolara. Este producto se diseñó para el tratamiento de la esquizofrenia y de los trastornos

bipolares. En los cinco años desde que lo aprobó la Food and Drug Administration (FDA), Depolara se ha convertido en el producto de mayor venta de Billings, dando razón de 25 por ciento de los ingresos de la empresa, es decir $4000 millones anuales. Beth se sentía orgullosa cuando hablaba de las características y los beneficios de Depolara, después de enterarse en su programa de capacitación de que el medicamento funciona mucho mejor para ciertos pacientes que las ofertas competitivas. Pero recordó que en una de sus primeras citas después de su capacitación, un psiquiatra le preguntó que si tenía alguna información acerca de que Depolara estaba asociado con la obesidad y con un incremento de azúcar en la sangre, ambos factores de riesgo para la diabetes. El médico le indicó que alrededor de una tercera parte de sus pacientes había aumentado 20 libras mientras tomaban el medicamento durante un año y que algunos habían aumentado tanto como 100 libras. También le señaló que estaba muy preocupado porque algunos de sus pacientes se habían vuelto diabéticos mientras seguían el tratamiento con Depolara. Beth anotó sus preocupaciones, pero no volvió a pensar mucho en eso hasta que empezó a observar un patrón. Durante sus primeros meses de hacer visitas de ventas, cada vez era mayor el número de médicos que le preguntaban acerca de este problema.

Beth había revisado toda su documentación acerca de Depolara y no pudo encontrar referencias a estos efectos secundarios. De manera que decidió preguntar a Bob Pearce, su gerente de ventas, lo que sabía del problema. Bob acababa de regresar de una junta de gerentes de ventas y respondió a Beth que sí habían surgido preocupaciones acerca de Depolara y la diabetes, pero que el presidente de la empresa había dicho, "No hay ninguna evidencia científica que establezca que Depolara causa la diabetes". "Además", dijo Bob, "está aprobado por la FDA, de manera que ¿por qué debemos preocuparnos?"

Beth reiteró que la mayoría de sus psiquiatras estaba mencionando esos efectos secundarios por lo que estaban empezando a cambiar a sus pacientes a los productos de un competidor importante. En respuesta, Bob le sugirió que les restara importancia a las preocupaciones acerca de la obesidad y la diabetes cuando visitara a esos médicos. También la alentó para que hiciera más visitas a los médicos de cuidados primarios y a los que trabajaban en prisiones, debido a que la investigación de mercados de Billings mostraba que estaban menos conscientes de los efectos secundarios de Depolara. Incluso le dio folletos de ventas que promovían a Depolara como un "psicotrópico seguro y benigno, adecuado para personas con enfermedades mentales leves", para que los utilizara. "Después de todo", dijo Bob, "Billings Pharmaceuticals está contando con nosotros para lograr nuestras cifras". Sin embargo, Beth sabía que cada vez resultaba más difícil "lograr las cifras"; los médicos estaban cada vez más conscientes de los efectos secundarios y el problema cada vez más estaba llegando a ser del conocimiento público.

Aun cuando al principio se había sentido emocionada acerca de trabajar para Billings, Beth ahora empezaba a dudar del liderazgo de la empresa. Sabía que las preocupaciones de los médicos eran reales y se preguntaba qué tan seriamente la alta gerencia creía en los principios de integridad, excelencia y respeto hacia las personas. Miró una vez más el titular del periódico, "Billings paga $1200 millones para resolver las demandas legales" y después se dirigió a su trabajo.

PREGUNTAS

1. Describa brevemente el dilema moral que enfrenta Beth Simmons.
2. ¿El código de ética de Billings Pharmaceutical parece estar influyendo en las decisiones de administración de ventas de forma significativa? ¿Por qué?
3. En su rol de salvar las fronteras, ¿cuál es la responsabilidad de Beth respecto a la vulnerabilidad del cliente, de los médicos y sus pacientes?
4. Describa el clima ético en la organización de ventas en Billings.
5. Llene el checklist de ética del gerente de ventas en la tabla 2.4 de la página 50. Si Bob Pearce hubiera seguido este checklist, ¿cómo habría cambiado las instrucciones que dio a Beth?
6. Beth está dudando de su compromiso de hacer carrera en Billings Pharmaceuticals. Si se queda y no cambia nada en Billings, ¿en qué forma afectará ello a la larga su carrera en ventas de productos farmacéuticos en el mercado al que sirve actualmente?

Caso preparado por K. Randall Russ, Belhaven College.



CASO 2.2

J&R Company: prácticas de venta no éticas

Tom Peterson es un representante de ventas industriales de J&R Company, una empresa grande en la industria de tubería, válvulas y accesorios. J&R Company sirve a los clientes con instalaciones donde los gases o líquidos se mueven de un lugar a otro en el proceso de fabricación. Tom regresó a su oficina después de visitar a un importante cliente potencial en la industria de pulpa y papel. Durante su recorrido, Tom decidió llamar a Sam McNeil, un reportero de una publicación

comercial y su compañero de golf semanal. Tom planeaba pedirle a Sam que publicara una historia acerca del nuevo producto de su empresa y de las dos empresas grandes que Tom creía que pronto firmarían un contrato con J&R para comprar el producto. J&R Company había desarrollado un nuevo sistema de válvulas que creían reduciría los derrames y las fugas en las instalaciones de fabricación del cliente. Sin embargo, el producto estaba teniendo un lento inicio en el mercado. Aun cuando se había demostrado que el sistema de J&R reducía las fugas 0.4 por ciento (0.5 por ciento con la compra adicional de un contrato de servicio prolongado), Tom creía que esos reportes subestimaban significativamente el valor del sistema.

Los sistemas de detección de fugas se habían vuelto extremadamente populares en las instalaciones de fabricación en los años recientes. Tom tenía la impresión de que el producto se estaba moviendo lentamente en el mercado debido a que las empresas pensaban que los sistemas de detección de fugas eran más eficaces en relación con su costo que la compra de un nuevo sistema de válvulas completamente nuevo, lo que significaba interrumpir la producción mientras se instalaba el nuevo sistema.

Antes, ese mismo día, Tom había visitado a uno de los posibles clientes más grandes de su empresa, Biddle Inc., una importante compañía de pulpa y papel. Tom informó a Biddle Inc. que uno de sus competidores más cercanos muy pronto empezaría a utilizar el nuevo sistema de válvulas de J&R. Aun cuando Biddle Inc. todavía no había firmado un contrato ni se había comprometido con J&R, Tom tenía la impresión de que muy pronto se decidirían y aceptarían comprar el sistema, así como el contrato de servicio prolongado. Tom ofreció a Biddle Inc. un precio bajo sobre el sistema inicial. Sabía que el sistema inicial sería obsoleto a lo largo del próximo año, a medida que la empresa perfeccionara el sistema y disminuyera significativamente el índice de derrames y fugas. Pero Tom pensaba que si Biddle Inc. aceptaba comprar el sistema inicial, verían lo bien que se desempeñaba el producto y naturalmente lo mejorarían para contar con el sistema refinado una vez que estuviera colocado en el mercado. Tom explicó a Biddle Inc. que el nuevo sistema reduciría de forma considerable el riesgo de derrames y fugas, que reducen la producción y son costosos. Tom desarrolló su presentación de ventas en torno a los costos de los derrames y fugas en todas las industrias donde se procesan de alguna manera líquidos y gases. Mencionó varias veces durante su presentación de ventas que, en comparación con la compra del nuevo sistema de válvulas únicamente, la compra del contrato de servicio extendido ofrecería a Biddle Inc. 20 por ciento de reducción en el índice de derrames.

Tom esperaba que si Sam, su compañero de golf, lo ayudaba con la cobertura en los medios del nuevo sistema de válvulas de J&R, el producto podría empezar a lograr cierto ímpetu en el mercado. Planeaba utilizar la cobertura de la historia como una palanca adicional para cerrar el trato con Biddle Inc. y con su competidor. Aun cuando ninguno de esos clientes potenciales se había comprometido y ambos le habían comentado a Tom con toda franqueza que tenían serias reservas acerca del nuevo producto, él pensaba que una reseña del producto, que apareciera en una publicación comercial seria, le ofrecería al producto la credibilidad que necesitaba para impulsar las ventas. En cualquier caso, Sam le debía un favor a Tom.

Si el sistema de válvulas no se desempeñaba bien en el mercado durante el siguiente trimestre, J&R había dicho con toda claridad que la empresa se vería obligada a reducir su fuerza de ventas. La empresa tenía una extensa línea de productos y servicios y, aun cuando la alta gerencia esperaba que el nuevo sistema de válvulas se convirtiese en el producto insignia de la empresa, no sacrificarían la reputación de sus otros productos tratando de imponer en el mercado un producto falto de lustre. Tom había trabajado para J&R durante diez años. Sin embargo, sentía que su trabajo era vulnerable. Había cambiado totalmente su énfasis en las ventas al nuevo sistema de válvulas, renunciando a parte de su territorio y a sus clientes más pequeños que compraban otros productos y servicios a la empresa. En la ciudad donde vivía Tom, los puestos de ventas industriales eran limitados. Con dos hijos, uno en preparatoria y otro en secundaria, y una esposa con un puesto seguro en una firma legal grande, a Tom no le agradaba la posibilidad de un cambio de trabajo. Debía encontrar una forma de lograr que el nuevo sistema de válvulas fuera un éxito en el mercado.

PREGUNTAS

1. Describa brevemente los problemas que, en su opinión, se plantean en el caso.
2. Para cada problema que mencionó en la pregunta 1, si los hay, califique qué tan importante considera que es el problema, conforme a la siguiente escala:

   Muy importante   Sin importancia

   7 6 5 4 3 2 1
3. ¿De qué forma podría ayudar a Tom en sus decisiones un código de ética de la empresa? ¿Cuáles son algunos de los ejemplos de lo que podría contener un código de ética de la empresa para ayudar a los representantes de ventas en situaciones similares a la de Tom?
4. ¿Qué preguntas se habría podido hacer Tom durante esta situación para determinar si sus acciones eran éticas?
5. Recomiende un curso de acción que habría podido seguir Tom y respalde sus recomendaciones.

Caso preparado por Michelle D. Steward, Wake Forest University.

CAPÍTULO

3 Administración de las relaciones con el cliente y desarrollo de sociedades

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1 Dominar las diferentes formas en que las empresas de ventas tratan a sus clientes.

2 Desarrollar relaciones con el cliente que conduzcan a negocios repetidos.

3 Relacionar la lealtad del cliente con el valor del mismo a lo largo de su vida comercial.

4 Aplicar la administración de las relaciones con el cliente (CRM) al proceso de ventas.

5 Utilizar con éxito la tecnología en los programas de CRM.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Julie Wroblewski, de eFunds

Julie Wroblewski obtiene la mayor parte de sus tips de ventas de una tecnología que apenas existía hace diez años y algunos de los servicios que vende son todavía más nuevos. Wroblewski es ejecutiva de ventas de eFunds, que proporciona un software de pagos electrónicos y soluciones de procesamiento, así como los datos y las herramientas de análisis para ayudar a las empresas a tomar decisiones acerca de los riesgos financieros (como los fraudes). Sus clientes incluyen bancos, firmas de servicios financieros, minoristas, redes electrónicas de fondos, agencias del gobierno y empresas de comercio electrónico.

La tecnología es una parte vital del entorno de venta personal de eFunds. “Obtengo la mayoría de mis tips por medio de nuestro sitio web”, dice Wroblewski. Los prospectos visitan el sitio (www.efunds.com) y después llaman a la empresa o envían un mensaje de correo electrónico para obtener más información. Un grupo en las oficinas corporativas de eFunds investiga esas solicitudes y las envía a los representantes para que haya un contacto más personal.

Debido a que han navegado por el sitio web, los prospectos por lo común tienen una idea general de lo que eFunds puede hacer por ellos. Aun así, Wroblewski investiga cuidadosamente las necesidades y situaciones únicas de cada prospecto. Para ahorrar tiempo y dinero, programa cerca de diez conferencias telefónicas a la semana, de manera que varios especialistas técnicos de eFunds puedan discutir las soluciones a los problemas de los prospectos. Para una conferencia telefónica típica, dice, “Me entero con anticipación de las necesidades y expectativas de los prospectos, reúno a un grupo de expertos de eFunds y trabajamos conforme a la agenda con las personas de negocios de los prospectos”. Un creciente número de ellos hace negocios a nivel global, lo que significa que las personas en otros países en ocasiones participan en las conferencias telefónicas.

Para detectar oportunidades de ventas, Wroblewski lee el *Wall Street Journal Fast Company* y varias revistas de tecnología. “Pero lo que es realmente nuevo para el

personal de ventas en el entorno actual son las fuentes de Internet como *Wall Street Journal Online* y los boletines en línea", observa. "Puedo hacer que me envíen noticias acerca de empresas particulares a mi buzón de correo electrónico. Eso me mantiene actualizada acerca de los prospectos y las empresas con quienes estoy tratando de concertar una cita."

La tecnología también afecta lo que vende Wroblewski. Una de las ofertas más nuevas de eFunds es un servicio que permite que los compradores en línea paguen con cheques electrónicos muy semejantes a los cheques bancarios ordinarios. A los consumidores que no tienen tarjetas de crédito les agrada esta conveniencia y los comerciantes pagan tarifas más bajas de las que pagarían por procesar pagos con tarjeta de crédito.

No hace mucho tiempo, Wroblewski empezó a tratar con una empresa de educación que quería empezar a aceptar cheques a través de Internet. Después de una llamada telefónica inicial para hablar de la situación del prospecto, "Fijamos un tiempo para que los expertos de eFunds se reunieran cara a cara con los miembros de la gerencia", dice, "y presentamos nuestra propuesta utilizando una presentación en PowerPoint". Hizo un seguimiento con conferencias telefónicas periódicas para abordar los aspectos técnicos, complementadas con mensajes de correo electrónico para proporcionar detalles adicionales. Después de nueve meses, cerró el trato y ahora eFunds procesa los cheques electrónicos en el sitio web de este cliente.

FUENTE: Anderson, Rolph E., Alan J. Dubinsky y Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, 2/ed., pp. 34-35. Copyright © 2007 por Houghton Mifflin Company. Reimpreso con autorización.



¿Qué es CRM?

Los negocios son famosos por inventar frases pegajosas. ¿Recuerda las siguientes?

- "¡Piense fuera de la caja!"
- "¡Trabaje de forma más inteligente, no más arduamente!"
- "¡Reduzca!"
- "¡Rechace!"
- "Control de la calidad total" también conocido como administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés).

Lo más nuevo es CRM (por sus siglas en inglés), que significa administración de las relaciones con el cliente".[1] Las raíces de la CRM han existido durante muchos años. Desde hace tanto tiempo como 1969, *Reader's Digest* mantenía archivos de más de 10 000 000 de clientes, segmentados en tres grupos con base en la probabilidad de que respondieran a las promociones. El sistema respondía a la pregunta, "Si a un cliente le envían un libro nuevo para que lo revise, ¿qué probabilidades hay de que responda comprando el libro y otros más?" Un grupo tenía muchas probabilidades de responder, otro sólo respondía leyendo más y un tercer grupo era altamente improbable que respondiera. Aun cuando primitivo, según los estándares actuales, este ejemplo capta la noción básica de la CRM.[2]

CRM
Integración sistemática de la información, la tecnología y los recursos humanos, diseñada para proporcionar un valor máximo a los clientes y para obtener un valor máximo de ellos.

CRM es más que una frase pegajosa. Para los gerentes de ventas, significa una amplia variedad de soluciones para manejar las ventas y la información del cliente. Por consiguiente, resulta difícil encontrar una definición universalmente aceptada de CRM.[3] Aquí nos enfocamos en CRM desde una perspectiva de ventas y de administración de ventas. En este sentido, **CRM** es una integración sistemática de la tecnología de información y de los recursos humanos, diseñada para proporcionar un valor máximo a los clientes y para obtener un valor máximo de ellos.

En otras palabras, un sistema de CRM ayuda al personal de ventas a empatar a los clientes con los productos que son mejores para ellos y, al hacerlo, apalanca los recursos de la empresa para lograr un nivel de ventas más alto. De hecho, las empresas que adoptan programas de CRM a menudo experimentan un desempeño de negocios más alto.[4]

Como lo implica el nombre, CRM aborda la administración de las relaciones. Por consiguiente, así como los individuos tienen diferentes relaciones con otras personas, las empresas también las tienen con los clientes. De manera que antes de explicar los sistemas de CRM, se considerará la naturaleza de las relaciones entre los enfoques de venta y los clientes.

Orientación de las relaciones y CRM

Las empresas abordan a los clientes de muchas formas. Pero se pueden resumir casi todas esas relaciones en unos cuantos tipos, como se muestra en la figura 3.1.

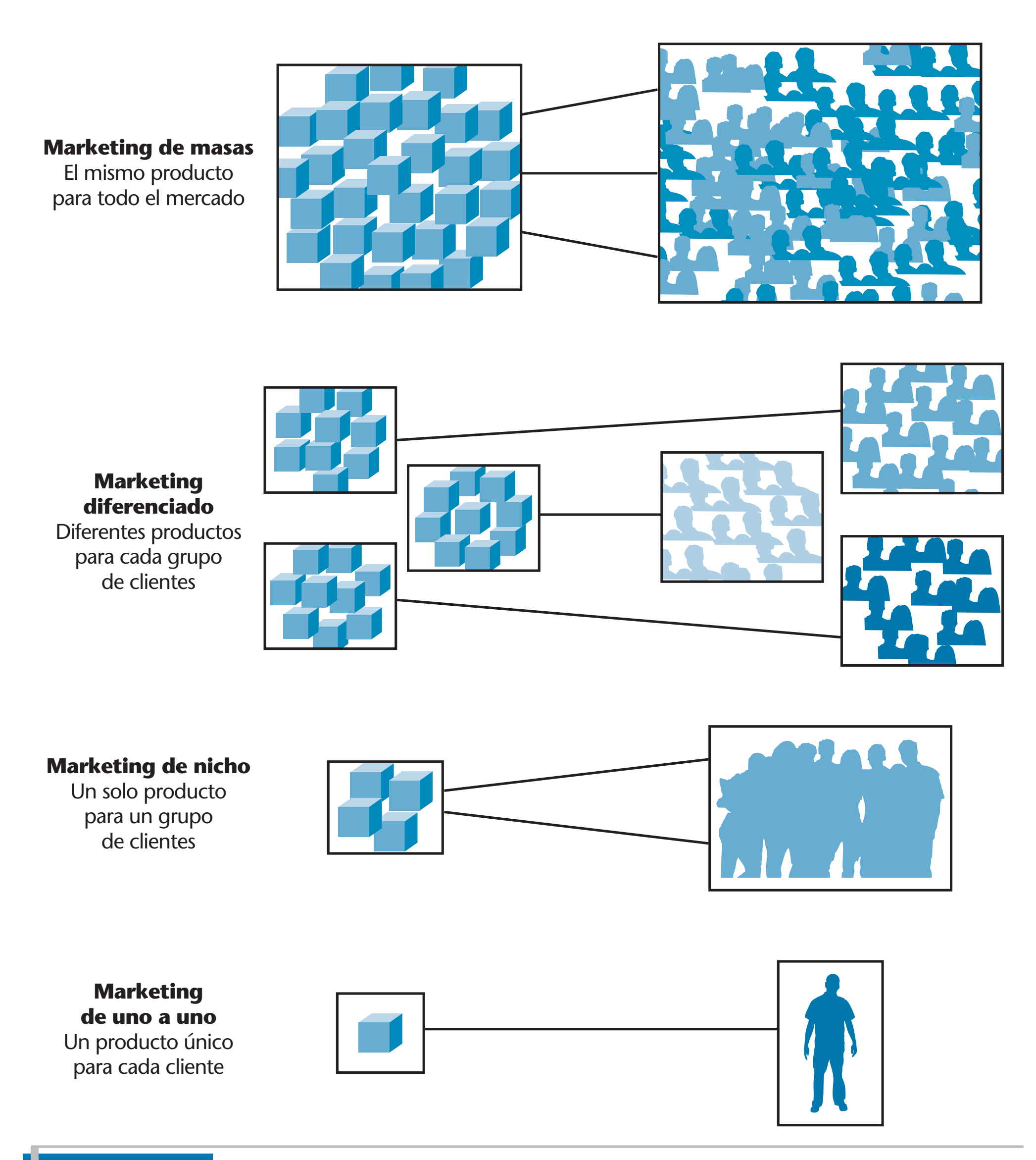


FIGURA 3.1 Relaciones entre las empresas y los clientes.

Marketing de masas

Marketing de masas o masivo
Una forma de tratar con los clientes, ofreciendo el mismo producto a todo el mercado.

Cuando pensamos en marketing, a menudo lo hacemos en el marketing de masas. El **marketing de masas o masivo** es una forma de tratar con los clientes ofreciendo el mismo producto a todo el mercado. Todos los clientes reciben el mismo trato. La empresa puede hacer pequeñas variaciones en los productos que vende, pero la preocupación principal es la eficiencia en la producción y la distribución. El marketing de masas evoca las imágenes de las grandes fábricas con líneas de ensamble con un volumen alto. Tal vez usted ha oído la expresión atribuida a Henry Ford, de que "el cliente puede elegir cualquier color que desee, ¡siempre y cuando sea negro!"

El marketing de masas se enfoca en la distribución eficiente de los productos a gran número de consumidores. Como resultado, la orientación es maximizar la participación de mercado y minimizar los gastos, distribuyéndolos entre las ventas a grandes cantidades de clientes. Los gerentes de ventas atienden a un gran número de clientes con una fuerza de ventas limitada. Los gastos de marketing por lo general son mínimos y el esfuerzo de ventas se convierte en algo rutinario. Hoy, muchas empresas que venden bienes básicos siguen operando por medio del marketing de masas.

Marketing diferenciado
Trato con diferentes grupos de clientes ofreciendo un solo producto para cada uno.

Marketing de nicho
Ofrecer un producto especializado a un segmento particular de clientes con necesidades especializadas.

Marketing diferenciado

El **marketing diferenciado** es vender a diferentes grupos de clientes ofreciendo un producto único para cada uno. Varias empresas de bienes de consumo utilizan el marketing diferenciado. Por ejemplo, Coca-Cola tiene productos para los amantes tradicionales de las bebidas de cola, para quienes gustan de las bebidas de cola y se preocupan por las calorías, bebidas energéticas, productos sin cafeína ¡e incluso productos para quienes disfrutan del agua! Coca-Cola también vende productos diferentes para clientes institucionales y consumidores individuales.

El marketing diferenciado requiere un esfuerzo de ventas más adaptado a las necesidades y una mayor atención a la investigación del cliente que el marketing de masas. Por ejemplo, los gerentes de ventas deben decidir entre asignar al personal de ventas con base en las similitudes del cliente o del producto, o si el mismo personal de ventas que visita los restaurantes de comida rápida también debería visitar los grandes centros comerciales. La CRM influye en estas decisiones, como se verá más adelante.



● **Las marcas como Cesar y Miss Lilly tienen estrategias de marketing que complacen a un nicho del mercado: ¡propietarias de perros que, como la mujer que aparece aquí, desean mimar a sus mascotas!**

Marketing de nicho

El **marketing de nicho** ofrece productos especializados o una pequeña gama de productos a un segmento individual de clientes con necesidades especializadas. Por ejemplo, algunas compañías de seguros se enfocan en proporcionar seguros para circunstancias específicas. AFLAC (www.aflac.com) vende seguros de incapacidad suplementarios para personas que no pueden trabajar. El personal de ventas para el marketing de nicho debe estar muy bien informado en torno a las necesidades del nicho de mercado que atiende la empresa.

Marketing de uno a uno Involucra empatar productos individuales con clientes individuales.

Marketing de uno a uno

El **marketing de uno a uno**, como lo implica el nombre, empata los productos individuales con los clientes individuales. Esta forma de tratar a los clientes lleva al extremo el marketing diferenciado o el marketing de nicho. El resultado es un producto personalizado de alguna forma para cada cliente.[5] Muchos editores de libros adaptan sus productos a cursos específicos en diferentes universidades. Tal vez algunos de sus libros contienen material y/o fotografías que describen aspectos específicos para su escuela. De ser así, es probable que el editor haya convenido en producir una versión especial del libro para utilizarlo sólo en su universidad. Éste es un ejemplo de marketing de uno a uno.

El marketing exitoso de uno a uno requiere un conocimiento detallado de los clientes. Por ejemplo, un constructor de casas que se ajuste a las necesidades depende del cliente para que le proporcione todos los detalles deseados en el hogar. Un fabricante de casas móviles, que obviamente no utiliza el marketing de uno a uno, ofrece a los clientes muy poca oportunidad de elegir los detalles. Los constructores de casas sobre pedido añaden los detalles con base en la retroalimentación que proporcionan directamente los clientes. Pero los fabricantes de muchos otros tipos de productos dependen de la tecnología para recabar información detallada del cliente y la incorporan directamente al diseño de un producto adaptado a las necesidades.



Wal-Mart sigue siendo un icono del marketing de masas. Sin embargo, las empresas que vinculan el escáner de datos con los clientes individuales se pueden orientar a ciertos segmentos para las promociones individualizadas.

Cómo utilizar la información para satisfacer las necesidades del cliente: el fundamento de la CRM

Varias empresas que antiguamente practicaban el marketing de masas, en la actualidad están cambiando rápidamente al marketing diferenciado y, en ocasiones, incluso al marketing de uno a uno. Hasta mediados del siglo 20, la televisión estadounidense estaba dominada por tres grandes cadenas nacionales y cada una ofrecía sólo una opción de programación para el público televidente. Ahora las cadenas se han diversificado y ofrecen diversas opciones de programación para diferentes segmentos de clientes. Casi todas las cadenas principales son propietarias de nuevos canales (CNBC, Fox News) y canales deportivos (ESPN, ESPN2, ESPN-Classic). Sky Network (www.sky.uk) opera muchas opciones de cable distintas.

Incluso los gigantes de los supermercados como Tesco (www.tesco.uk.com) y Sainsbury's (www.sainsbury.uk.com) están adoptando algunas prácticas de marketing de uno a uno. Tesco, por ejemplo, envía volantes tradicionales a todo su mercado con ofertas semanales especiales. Pero Tesco también envía volantes con más de cinco millones de variaciones, cada una ajustada a un cliente específico, con base en sus patrones de compra.

¿Cómo una empresa puede ajustar cinco millones de productos promocionales diferentes a cinco millones de clientes individuales? ¡Con ayuda de la tecnología! Las empresas como Unica (www.unica.com) ofrecen un software que hace seguimiento de las actividades del cliente individual y las vincula con las comunicaciones orientadas. La información se recaba

mediante datos de escáner o de cookies de Internet. Los clientes industriales, en particular, están comprendiendo que el hecho de ofrecer un firme acceso a sus cookies puede ser una situación de ganar-ganar. La información que el personal de ventas debía recabar antes en el campo, ahora se puede obtener de forma fácil y económica con ayuda de la tecnología.[6]

Orientación a la producción frente a orientación al marketing

Orientación a la producción
Enfoque de las empresas en procesos que permiten una producción a gran escala, eficiente y económica.

Las orientaciones a la producción y al marketing son formas complementarias de ver los negocios. La revolución industrial permitió que las empresas fabricaran en volúmenes altos de forma eficiente y a costos más bajos. Ésta es la esencia de una **orientación a la producción**. Las empresas con esta perspectiva se enfocan en procesos que permiten una producción a gran escala, eficiente y económica. Necesitan muy poca investigación del cliente, debido a que no tienen que modificar sus productos para que se ajusten a las demandas de un mercado particular.[7]

La tabla 3.1 ilustra las similitudes entre el marketing de masas y una orientación a la producción. Los gerentes de ventas en las empresas de marketing de masas se concentran en mover grandes cantidades de productos a lo largo de canales de distribución tradicionales que permiten un envío económico, como carga por camiones o ferrocarril. Las prácticas de ventas dependen considerablemente de las promociones de precios, como rebajas promocionales y descuentos, debido a que los productos a menudo se consideran como intercambiables hasta cierto punto.

La orientación a la producción dominó la industria en Estados Unidos y otras economías desarrolladas hasta mediados del siglo 20. De hecho, una orientación a la producción ayudó a los Aliados a ganar la Segunda Guerra Mundial, cuando las fábricas producían grandes cantidades de B-17, tanques Sherman y barcos Liberty a un ritmo sin precedentes. La capacidad de producción logró más que satisfacer la demanda de bienes básicos. Pero a la larga, las empresas debían hacer más que simplemente vender cualquier artículo que pudieran fabricar.

Orientación al marketing
Enfoque de las empresas en fabricar lo que se puede vender, no vender lo ya fabricado. Una empresa orientada al mercado enfoca todas sus actividades en proveer valor para los clientes.

La respuesta surgió de una nueva forma de hacer negocios, llamada **orientación al marketing**. Con este enfoque, las empresas se concentran más en fabricar lo que pueden vender.[8] Las empresas orientadas al marketing buscan el éxito en un mercado competitivo al proporcionar valor para los clientes. Esto significa que el conocimiento de los clientes se debe compartir en todas las áreas de la empresa. Los gerentes de ventas desempeñan un rol importante no sólo para llevar las comunicaciones de salida a los clientes, sino incluso para encauzar las comunicaciones de entrada que fluyen de los clientes a través de los diversos niveles organizacionales dentro de una empresa. Cuando una de ellas se orienta al mercado, esas comunicaciones pueden acabar por alterar el diseño y la producción de bienes, así como las estrategias de distribución y promoción.

TABLA 3.1 De la orientación a la producción a la orientación al mercado en el siglo 20

1900-1940	1941-1945	1946-1959	1960-1990	1991 en adelante
Se incrementa la capacidad industrial; surge la orientación a la producción.	La capacidad industrial llega a su nivel de productividad más alto en tiempos de guerra.	La economía es fuerte, pero las empresas pueden fabricar más de lo que se puede vender.	Las mejores técnicas de investigación de mercados permiten más entradas de los clientes antes de tomar decisiones cruciales de marketing; surge la orientación al marketing.	Las empresas se vuelven más centradas en el cliente a medida que varias de ellas avanzan del intercambio transaccional al relacional; la orientación al marketing conduce a la CRM.

Centrada en el cliente
El cliente es el corazón del proceso de negocios.

Valor del cliente
Valor positivo neto que resulta de la participación en el intercambio.

Personal de ventas orientado a las ventas
Motivado para maximizar las ventas de cada contacto, incluso si un producto no se ajusta muy bien a las necesidades y los deseos del cliente.

Las empresas orientadas al mercado están **centradas en el cliente**, los clientes son el corazón del proceso de negocios. Esas empresas se enfocan en el **valor del cliente**, que es el valor positivo neto que resulta de la participación en el intercambio. El personal responsable del marketing diferenciado y el de uno a uno siguen la orientación al mercado, debido a que su producción se debe ajustar muy de cerca a los deseos del consumidor, o de lo contrario llegará un competidor para satisfacer mejor la demanda. A menudo se le concede el crédito a General Electric por el desarrollo del concepto de una orientación al marketing a principios de la década de los sesenta. GE hace hincapié en el rol crucial desempeñado por la investigación del cliente antes de lanzar nuevos productos al mercado. Eso era un concepto revolucionario a mediados del siglo 20.

El personal de ventas puede estar más o menos orientado al cliente. El **orientado a las ventas** está motivado para maximizar las ventas de cada contacto, incluso si un producto no se ajusta muy bien a las necesidades y los deseos del cliente. Pero el personal de ventas **orientado al cliente** está motivado primordialmente por igualar a los clientes con los productos que satisfagan mejor sus necesidades. La investigación, por lo general, respalda la idea de que los resultados positivos provienen tanto de la orientación al mercado de la empresa, como de la orientación al consumidor del personal de ventas.[9] Estos resultados positivos incluyen mejores relaciones a través del servicio al cliente y un desempeño mejorado.[10]



CRM y negocios repetidos

Personal de ventas orientado al cliente
Motivado primordialmente para igualar a los clientes con los productos que satisfagan mejor sus necesidades.

Puntos de contacto
Se refiere a los puntos en el tiempo en que cliente y empresa se reúnen, ya sea personal o virtualmente.

Intercambio de ventas
Acto de cambiar recursos económicos (por lo común dinero) por una serie específica de beneficios ofrecida por una empresa.

La CRM se basa en la premisa de que las empresas interactúan con los clientes más de una vez y en más de una forma. Las empresas que suponen que se pondrán en contacto con cada cliente una sola vez están menos motivados para proporcionar un servicio excelente que aquellas que consideran que estarán en contacto con los clientes varias veces a lo largo de un periodo prolongado. La motivación extra se basa en la probabilidad de negocios repetidos.

Un **punto de contacto** es una situación en la cual el cliente y la empresa se reúnen, ya sea personal o virtualmente. Por ejemplo, un punto de contacto ocurre cuando un miembro del personal de ventas visita a un cliente en su ubicación de negocios; cuando un cliente llama por teléfono a la empresa para solicitar ayuda de ventas; cuando un cliente visita el sitio web de la empresa; e incluso cuando un cliente escucha un anuncio de la empresa por la radio. Con CRM, los puntos de contacto se convierten en partes cruciales del proceso de entrega del servicio.

Tal vez el punto de contacto más crítico es el punto del intercambio. Un **intercambio de ventas** es el acto de cambiar recursos económicos (por lo común dinero) por una serie específica de beneficios ofrecida por una empresa. El marketing facilita el intercambio y el personal de ventas desempeña el rol funcional clave al hacer intercambios para la organización.

Punto de vista transaccional

Venta transaccional
Ocurre cuando una empresa de ventas actúa consistentemente desde el punto de vista de que todas las interacciones con un cliente son un evento único e independiente.

Un punto de vista del intercambio es que todas las interacciones con un cliente son un acontecimiento único e independiente. Las empresas que siguen firmemente este punto de vista están practicando la **venta transaccional**. Aquí, el vendedor se preocupa más por obtener negocios desde un punto de contacto particular de intercambio.

La venta transaccional se encuentra en el extremo más bajo del continuo de la participación en la relación (vea la tabla 3.2 en la página siguiente).[11] El entorno del intercambio se caracteriza por las necesidades a corto plazo del cliente. Los representantes de ventas hacen visitas de ventas periódicas y los clientes de un volumen más alto reciben más visitas que los clientes de bajo volumen. Los compradores y los vendedores siguen siendo independientes y cada operación se lleva a cabo como un nuevo acontecimiento. Por consiguiente, la *relación* sólo dura el tiempo necesario para completar la operación de ventas. No está involucrado ningún compromiso a largo plazo y tampoco lealtad, y se asigna muy poco valor a la comprensión de las necesidades y expectativas a largo plazo del cliente.

TABLA 3.2 Tipos contrastantes de relaciones de intercambio

	NATURALEZA DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO		
	Transaccional →	Relacional →	De sociedad
Entorno del intercambio	Competitivo	De cooperación	De colaboración
Momento oportuno del contacto	Visitas de ventas periódicas	Contacto frecuente, casi diario	Contacto intensivo, asociado(s) de ventas dedicado(s)
Nivel de servicio	Bueno	Muy bueno	Intensivo
Confianza	Moderada	Alta	Completa
Interdependencia	Baja	Alta	Extrema, es posible una integración vertical completa
Patrón de ventas	Independiente	Renovación del contrato	Contrato progresivo
Gobierno	Fuerzas del mercado	Contrato	Relacional

La venta transaccional puede ser más adversaria que cooperativa. El precio se convierte en una consideración clave, ni el vendedor ni el cliente están buscando mucho más allá de la operación inmediata y los aspectos como el servicio posterior a la venta son relativamente menos importantes.[12] Por consiguiente, la forma más común de incrementar el valor es reducir el precio.

Aun cuando los compradores y los vendedores participan muchas veces a lo largo de un periodo de años en el intercambio transaccional, negocian los precios y otros términos cada que tiene lugar un intercambio. La confianza interpersonal se puede desarrollar en el transcurso del tiempo, pero el intercambio transaccional no requiere altos niveles de confianza. Si los clientes tienen una mala experiencia, la próxima vez simplemente excluyen de su consideración a la empresa. Las empresas vendedoras con esta orientación por lo general deben contactar a un gran número de clientes para generar negocios. En este sentido, el riesgo se reduce debido a que la empresa vendedora depende menos de algún cliente individual o de un número reducido de ellos.

Venta relacional

Intercambio relacional
Reconocimiento, tanto por el cliente como por el vendedor, de que cada operación es sólo una en una serie de convenios de compra entre ambas partes.

Atraer a nuevos clientes cuesta mucho más que revender a los clientes actuales. En el **intercambio relacional**, tanto el comprador como el vendedor reconocen que cada operación es sólo una en una serie de convenios de compra. Por consiguiente, la venta relacional está más centrada en el cliente que los intercambios transaccionales.[13] El entorno del intercambio se caracteriza por un espíritu de cooperación entre el comprador y el vendedor. Las empresas tratan de desarrollar relaciones rentables y continuas con los clientes, entregando un alto valor y creando un sentido de lealtad. De hecho, los clientes leales con frecuencia se convierten en el mejor personal de ventas no pagado, al referir a otros prospectos y difundir mensajes verbales positivos.[14]

Retención del cliente
Se refiere al porcentaje de clientes que compra repetidas veces productos a la empresa vendedora.

Los gerentes de ventas se deben comprometer a proporcionar un servicio excepcional. Este nivel relativamente alto de servicio al cliente influye en su retención. La **retención del cliente** es el porcentaje de clientes que compra productos, repetidas veces, a la empresa vendedora. Cualquier relación, ya sea social o de negocios, requiere una atención y cuidado regulares. Es probable que los clientes que reciben un mal servicio o se sientan ignorados busquen proveedores alternos. De manera que las relaciones en el intercambio relacional se caracterizan por contactos frecuentes, incluso cotidianos, entre la fuerza de ventas y el cliente, o a través de sistemas

electrónicos que permiten que el vendedor monitoree varios aspectos del negocio del vendedor, como los niveles de inventario y los puntos de hacer nuevos pedidos.

El intercambio relacional tiene un enfoque a largo plazo, a diferencia del intercambio transaccional. Como resultado, el personal de ventas puede desarrollar vínculos que generan operaciones repetidas. Estas relaciones requieren niveles más altos de confianza, debido a que los costos de un cambio se incrementan a causa de la mayor dependencia. Considere a un fabricante de computadoras que compra chips procesadores a través de relaciones de intercambio transaccional. A lo largo del tiempo, la empresa utilizará a muchos proveedores diferentes.

Los intercambios relacionales deben resultar en soluciones de ventas de ganar-ganar. Los gerentes de ventas subrayan la importancia de comprender las necesidades y los requerimientos del cliente. Este conocimiento corporativo se debe comunicar al personal de ventas en el campo. La CRM proporciona un enfoque de alta tecnología para mantenerse en contacto con los clientes. El siguiente cuadro de *Administración de ventas en acción* proporciona una perspectiva de este proceso para un nuevo representante de productos farmacéuticos.

Sociedad estratégica
Ocurre cuando las metas, estrategias y recursos de los compradores y los vendedores están tan interconectados que desarrollan una relación simbiótica integrada, al tiempo que conservan sus identidades independientes.

Sociedades estratégicas

En los intercambios relacionales, las empresas compradoras y vendedoras están tan estrechamente entrelazadas que en ocasiones se convierten en socias. Este tipo de entorno de intercambio es una **sociedad estratégica**. Surge cuando las metas, estrategias y recursos de los compradores y los vendedores están tan interconectados que desarrollan una relación simbiótica integrada, al tiempo que conservan sus identidades independientes.[15]

Las sociedades estratégicas y otros acuerdos de colaboración entre las empresas son comunes en la economía global actual. A medida que las empresas se especializan cada vez más, se están



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Merck se decide por la alta tecnología

Jane Smart está a punto de iniciar una clase de capacitación en ventas para los recién contratados en Merck. Ha sido gerente de ventas durante veinte años y está reflexionando en la forma en que han cambiado las cosas. Recuerda sus primeras visitas de ventas a las oficinas de los médicos. Cada nueva visita era una experiencia que le destrozaba los nervios. No tenía ninguna información de los representantes previos acerca de los tipos de productos a los que era probable que respondiera positivamente cada médico, ningún conocimiento de quiénes eran las personas clave en el consultorio, ningún indicio acerca del comportamiento del médico y de si sería recibida con amabilidad o descortesía, o de si le pedirían que saliera del consultorio debido a algo que había hecho otro representante. Muy pronto aprendió que era esencial tomar notas después de una visita de ventas para lograr que la siguiente fuera más efectiva.

La clase de capacitación de ventas de Merck añadirá más de veinte personas a los más de 90 000 representantes de productos farmacéuticos que venden medicamentos en todo Estados Unidos. En contraste con las primeras experiencias de Jane Smart, cada representante recibirá una capacitación sofisticada, incluido un historial detallado de cada cuenta existente. Este historial estará disponible al instante en las computadoras que almacenan la información acerca de médicos, regulaciones, pruebas clínicas de medicamentos y productos competidores potenciales. El sistema es el resultado de una sociedad entre Microsoft y Accenture para elaborar un producto especialmente para los representantes de ventas de Merck. Después de cada visita de ventas, los representantes registran las notas acerca de lo que ha sucedido. La información se integra al sistema, permitiendo que cada representante emplee su tiempo de forma más efectiva, atendiendo a los clientes con una combinación de tecnología y atención personal. Aun cuando el proceso de ventas es más complicado que cuando ella empezó, Jane comprende que los nuevos representantes de Merck serán más productivos y aprovecharán más el tiempo limitado que dedica cada uno de ellos a un cliente. ¡Cómo han cambiando las cosas!

FUENTES: Adaptado de David Myron, "Pharmaceutical Firms Find a Spoonful of CRM Helps the Sales Pitch Go Down", *CRM Magazine*, mayo de 2004, pp. 14-17; *Medical Marketing & Media*, Actualización, 39, no. 7 (2004): 9.

apartando de las estructuras rígidas, basadas en el control y adoptan acuerdos de sociedad más flexibles, basados en las relaciones que capitalizan las fortalezas relativas de cada socio. De hecho, varias empresas han llevado a cabo una reingeniería de sus procesos de negocio con el fin de crear coaliciones y sociedades con aquellas que son sus clientes, desarrollando así cadenas de valor estrechamente entrelazadas e interdependientes.

Las sociedades estratégicas se encuentran en el extremo opuesto del continuo de los intercambios transaccionales. Se basan más en una *colaboración* interorganizacional que en una negociación agresiva a una distancia prudente y no se consideran competitivas. De hecho, la toma de decisiones a menudo es de colaboración y las empresas comparten los recursos administrativos y la experiencia cuando resultan problemas estratégicos y tácticos clave. Las empresas que establecen con habilidad convenios de sociedad estratégica pueden apuntalar sus debilidades y aprovechar las fortalezas juntas, lo que hace que ambos socios sean más fuertes.[16]

Las sociedades estratégicas resultan en intercambios continuos y recurrentes. Esto requiere niveles intensivos de comunicación, una apertura en la relación, compartir la información, una solución conjunta de los problemas, una integración estratégica y un aprendizaje mutuo.[17] Las sociedades estratégicas muestran también niveles altos de colaboración entre los socios, igualdad, visión, beneficios y metas compartidas, así como niveles altos de confianza.

Lealtad mutua
Ocurre cuando existe un compromiso mutuo entre el comprador y el vendedor y ambos evitan las conductas que puedan perjudicar la relación.

La **lealtad mutua** ocurre cuando existe un compromiso mutuo entre el comprador y el vendedor y ambos evitan las conductas que puedan perjudicar la relación. Sun Microsystems (www.sun.com) es un ejemplo de una empresa que ha desarrollado sociedades estratégicas. Sun tiene una sólida identidad de marca y es conocida como un proveedor clave de tecnología que fabrica hardware de servidores, estaciones de trabajo y dispositivos de almacenamiento. El personal de ventas de Sun se asocia con vendedores de software e integradores de sistemas para proporcionar soluciones completas de tecnología para sus clientes. Debido a que Sun nunca asume el rol de "contratista principal", no compite con sus socios, sino que más bien coopera con ellos.[18]



© Hupeng / Dreamstime.com

Las tiendas conjuntas tipifican la sociedad estratégica entre estas unidades de KFC y Pizza Hut.

Las empresas que se basan en sociedades estratégicas pueden reducir realmente la necesidad de un personal de ventas.[19] Los gerentes de ventas en las sociedades estratégicas sólidas pueden acabar funcionando más como empleados de la empresa del comprador que como el personal de ventas tradicional. De esta forma, los representantes adquieren el conocimiento detallado necesario para mantener relaciones saludables con los clientes. Gran parte de la información, como historiales de ventas, pronósticos e incluso el resultado de la investigación de mercados, se comparten entre las empresas, a menudo en tiempo real.

Integración vertical
Patrón de controlar y adquirir tal vez activos y recursos en diferentes niveles del canal de marketing

Las sociedades estratégicas a menudo resultan en una integración vertical. La **integración vertical** es un patrón de controlar y adquirir quizás activos y recursos en diferentes niveles del canal de marketing, permitiendo que el fabricante tenga un estrecho control de los procesos de producción y distribución, creando valor para el cliente. El creciente control significa que las necesidades del cliente se satisfacen de forma más precisa.

Bridgestone Tire Company (www.bridgestone-firestone.com) crea sociedades estratégicas con los clientes. Incluso administra los inventarios de los clientes, eliminando su obligación de hacer pedidos. Por consiguiente, los representantes de ventas no necesitan visitar a los distribuidores para una toma de pedidos rutinaria. Bridgestone también domina muchos aspectos del canal de distribución, incluida su flotilla de camiones y un sistema de entrega adaptado a las necesidades, que hace que sea posible la entrega en 24 horas. Bridgestone también es propietaria de activos de fabricación, e incluso de granjas de caucho. Todas estas medidas ayudan a Bridgestone a proporcionar valor para los clientes.

Mecanismos que regulan los intercambios

Gobierno
Mecanismo que ayuda a asegurar que el intercambio sea justo para todas las partes involucradas.

Todos los tipos de intercambios van acompañados de algún tipo de **gobierno,** el mecanismo que ayuda a asegurar que el intercambio sea justo para todas las partes involucradas. Como se mostró antes en la tabla 3.2, los intercambios transaccionales están controlados por las fuerzas del mercado, los intercambios relacionales están regulados por contratos, y las sociedades estratégicas lo están por un mecanismo conocido como gobierno relacional. Las fuerzas del mercado son las más sencillas, debido a que no requieren ningún mecanismo artificial. Cuando ocurren problemas en el intercambio, las partes simplemente buscan otro lugar para hacer negocios. Los contratos complican el intercambio al especificar las obligaciones legales de los compradores y los vendedores. El intercambio justo ocurre cuando cada una de las partes cumple con tales obligaciones. De no ser así, es posible una acción legal.

Gobierno relacional
Involucra acuerdos para compartir la información y las tareas entre empresas compradoras y vendedoras, pero no incluye obligaciones específicas para cada una de las partes.

El **gobierno relacional** incluye acuerdos para compartir la información y las tareas entre empresas compradoras y vendedoras, pero no incluye obligaciones específicas para cada una de las partes. Existe un compromiso por escrito entre comprador y vendedor, pero el convenio permite una mayor flexibilidad que una estructura de gobierno contractual.[20]

Comportamiento oportunista
Un hecho en todas las relaciones es que, algunas veces, una empresa puede aprovecharse de otra.

En todas las relaciones, a la larga, una empresa se aprovecha de la otra. Cuando esto ocurre, la empresa se ha comportado de **forma oportunista**. La figura 3.2 muestra las partidas en la escala de la encuesta que miden si un cliente cree que un proveedor se ha comportado de dicha forma. Por lo general, los contratos por escrito y una mayor confianza resultan en un grado menor de oportunismo. Pero cuando una situación de ventas se caracteriza por un alto nivel de ambigüedad, el gobierno basado en la relación crea un alto nivel de comportamiento oportunista.[21] Por ejemplo, los intercambios interculturales incluyen cantidades considerables de ambigüedad debido a incertidumbres culturales y a una falta de familiaridad con los sistemas legales, las regulaciones y la infraestructura.[22] En estas situaciones existen muchas oportunidades para que una empresa se aproveche de otra.

Por ejemplo, considere a una empresa que suministra partes para motores de combustión, como reguladores, válvulas de escape y bombas de agua a los fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés). El cliente más grande de la empresa es John Deere (www.johndeere.com), que compite con Caterpillar (www.cat.com). Suponga que un representante de ventas desarrolla una relación con los representantes de Caterpillar y tiene la oportunidad

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El distribuidor no ha cumplido algunas promesas que se hicieron cuando iniciamos la relación.	1	2	3	4	5
El distribuidor ha ignorado algunos aspectos del contrato, que estaban diseñados para incrementar nuestra capacidad de llegar a los clientes y darles servicio.	1	2	3	4	5
El distribuidor ha interpretado los términos del contrato a su favor y a costa nuestra.	1	2	3	4	5
El distribuidor nos ha coaccionado injustamente con el fin de obtener concesiones.	1	2	3	4	5
El distribuidor ha violado los términos contractuales.	1	2	3	4	5

FIGURA 3.2 Medición del oportunismo en un entorno de intercambio relacional.

FUENTE: Cavusil y otros (2004).

de venderle bombas de agua. Pero si la empresa lo hace, no podrá satisfacer las necesidades de John Deere. ¿Cómo debería reaccionar el gerente de ventas ante esta situación?

El tipo de relación de intercambio que tiene la empresa con John Deere debe gobernar esta decisión. Los intercambios del mercado deben dejar a la empresa en libertad de cambiar su negocio a Caterpillar sin ningún temor de enfrentarse a problemas legales. Una consecuencia es que John Deere tendría ciertas reservas acerca de hacer negocios futuros con la empresa.

Si la relación entre la empresa y John Deere es relacional, existe una obligación legal de cumplir con los términos del contrato. Si el contrato especifica que se deben entregar 1 000 bombas de agua cada mes, entonces la empresa debe proporcionar esa cantidad o de lo contrario se enfrentará a problemas legales. Este tipo de acuerdo debe desalentar el comportamiento oportunista, al menos durante la vigencia del contrato.

Si la relación entre la empresa y John Deere se basa en un contrato vigente, el gobierno relacional para el oportunismo se altera hasta cierto grado. Cuando la empresa actúa de forma oportunista, corre el riesgo de perder el contrato con John Deere. Sin embargo, en una sociedad estratégica, el beneficio mutuo está vinculado al desempeño. En otras palabras, cuando una empresa se desempeña bien, la otra resulta recompensada. Por consiguiente, es menos probable que la empresa se comporte de forma oportunista si al hacerlo disminuye el desempeño del socio.

CRM, lealtad del cliente y valor a lo largo de la vida comercial del cliente

CRM sólo tiene sentido cuando una empresa espera hacer negocios de forma repetida con un cliente en el transcurso de un periodo prolongado. Por consiguiente, las empresas tienen éxito ofreciendo a los clientes un valor superior a lo largo de intercambios de venta repetidos. A cambio, los clientes se vuelven más valiosos para la empresa.

La lealtad del cliente

Los clientes leales son como tener dinero en el banco, debido a que sus compras proporcionan un ingreso en el futuro. La lealtad de los clientes es una función de dos componentes: la participación del cliente y su compromiso.

Participación del cliente
Representa la proporción de recursos que gasta un cliente con uno entre un conjunto de proveedores en competencia.

El componente conductual de la lealtad del cliente es la **participación del cliente**,[23] es decir, la proporción de recursos que gasta un cliente con uno entre un conjunto de proveedores en competencia. Por ejemplo, si Walgreens (www.walgreens.com) compra medicamentos genéricos para el corazón a un proveedor como Cypress Pharmaceuticals (www.cypressrx.com), la participación del cliente es la cantidad que Walgreens compra a Cypress en comparación con la cantidad que compra a los competidores de Cypress. Si Walgreens adquiere la mitad (en términos de ingresos y unidades) a Cypress y la mitad a otros proveedores genéricos, la participación del cliente es de 50 por ciento. A medida que Cypress se convierte cada vez más en un proveedor exclusivo de Walgreens, la participación del cliente se incrementa. Un alto nivel de participación del cliente es un componente importante de la verdadera lealtad. Es un componente tangible de ésta, debido a que se basa en un comportamiento real.

Compromiso del cliente
Representa el vínculo entre un cliente y una empresa de ventas.

El segundo componente de la lealtad del cliente es intangible y se basa en la emoción. El **compromiso del cliente** es el vínculo entre un cliente y una empresa de ventas que se desarrolla a lo largo del tiempo a medida que el cliente sigue teniendo intercambios de venta satisfactorios con un proveedor. Se desarrolla la confianza, lo mismo que la comodidad y las emociones favorables.

Parte del compromiso es hacia la empresa y parte hacia el representante de ventas u otros representantes de ésta. Por consiguiente, una consideración para un gerente de ventas cuando reasigna a los representantes es la cantidad de compromiso que pueden sentir los clientes hacia los representantes actuales. Un alto nivel de compromiso crea costos del cambio, debido a que el cliente se siente menos cómodo con un nuevo representante o proveedor y experimenta más dificultad para comprenderlo. El compromiso del cliente, aun cuando es menos tangible que la participación del cliente, es muy real.

Cálculo del valor de un cliente

La CRM implica que las empresas deben manejar a distintos clientes de forma diferente. Los clientes valiosos merecen un trato especial. Los viajeros "Platino", a quienes una aerolínea identifica registrando la información en una base de datos cada vez que vuelan, tienen acceso a salas de espera especiales, con alimentos y bebidas de cortesía, asientos preferentes donde les sirven más alimentos y bebidas de cortesía y un nivel más alto de servicio. Aun cuando los viajeros no frecuentes tal vez no ven las cosas de la misma manera, el trato especial vale la pena, debido a que los viajeros "Platino" proporcionan una cantidad desproporcionada de ingreso, basada en su comportamiento de viajero frecuente.

Valor del cliente a lo largo de la vida
Cantidad monetaria que representa el valor de un cliente para una empresa a lo largo de la vida predecible de una relación.

Por consiguiente, con la CRM la empresa debe determinar qué tanto vale en realidad cada cliente. El **valor del cliente a lo largo de la vida** es una cantidad monetaria que representa el valor de un cliente para una empresa a lo largo de la vida predecible de una relación. Veamos algunos enfoques para determinar el valor del cliente a lo largo de su vida comercial (CLV, por sus siglas en inglés).

Considere a una empresa que tiene un punto de vista transaccional de los clientes. Supone que cada intercambio es un acontecimiento único e independiente. Por consiguiente, la vida de una relación es una venta. En este caso, se puede pensar en el valor de cada cliente como

$$CLV_1 = (R_1 - C_1)$$

El *CLV* para el cliente 1 es el monto del ingreso generado por esa venta particular (R) menos los costos asociados con la venta y el servicio al cliente (C).

El intercambio relacional y la sociedad estratégica se basan en la idea de que las operaciones repetidas con los clientes resultarán de los esfuerzos de venta. De manera que ajustamos la ecuación básica para reflejar esta noción:

$$CLV_i = \sum_{t=1}^{p} (R_t - C_t)$$

donde

CLV = el valor del cliente i a lo largo de su vida comercial
t = el periodo
p = el número total de periodos de la relación
R = el ingreso ganado del cliente en un periodo t
C = el costo de ventas y el esfuerzo de servicio dirigidos al cliente en un periodo t

El conocimiento del valor del cliente es crucial en la CRM. Por ejemplo, una empresa puede determinar cuánto debe gastar para adquirir un nuevo cliente. Si los costos para adquirir un cliente son altos en relación con el CLV estimado, esos recursos se podrían gastar mejor en otra parte.[24] De esta manera, el CLV estima el rendimiento potencial sobre la inversión en un cliente. De manera similar, podemos ver que la lealtad reditúa en forma de un CLV más alto. De hecho, si se suman los valores del CLV para todos los clientes actuales y futuros para una empresa determinada, se obtiene un estimado del capital total del cliente.[25]

Con la CRM podemos utilizar el CLV para identificar a los clientes con las características más deseables. Esos clientes pueden tener valores de CLV más altos, o pueden ser menos sensibles al precio que otros clientes, lo que hace que cada intercambio sea más rentable. De hecho, una empresa se puede sentir tentada a implementar una estrategia de fijación de precios en la cual a esos clientes en realidad les cobren precios más altos que a otros clientes. Incluso Coca-Cola ha considerado una medida así, creando máquinas distribuidoras que automáticamente ajustan los precios con base en la temperatura. A los clientes que compran cuando el clima es caluroso se les pide que paguen más que a los clientes que se acercan a la máquina distribuidora automática cuando el clima es frío. Las investigaciones sobre este tema, basadas en los conceptos del CLV, demuestran que en realidad los clientes son más valiosos cuando los precios aumentan en pequeños incrementos y no en uno solo.[26]

Riesgos de la venta relacional

Es obvio que los riesgos de la venta relacional y de las sociedades estratégicas tienen sus ventajas. Como se mencionó, la mayoría de las empresas encuentra que la venta a clientes existentes resulta menos costosa que a nuevos clientes. También es más fácil predecir el futuro, debido a que los compromisos a largo plazo aseguran futuros negocios para la empresa.

Estas ventajas no se logran sin un precio.[27] La venta relacional puede incrementar la dependencia de los socios. Considere el caso de un proveedor de autopartes que forma una sociedad estratégica con Ford. La sociedad requiere que la empresa dedique más de 75 por ciento de su capacidad de producción para satisfacer la demanda de Ford. La suerte de esta empresa depende considerablemente de Ford. Si ésta tiene un buen desempeño, lo mismo sucederá con el proveedor. En contraste, si el proveedor de autopartes evita la sociedad y en vez de eso vende autopartes a varios mayoristas en Norte y Sudamérica, no es probable que le vaya mal si uno de sus muchos clientes atraviesa por tiempos difíciles. Por consiguiente, la venta relacional incrementa el riesgo cuando la empresa compradora o vendedora es pequeña en relación con la otra empresa.

Las empresas también pueden alterar su forma de hacer negocios con el fin de satisfacer mejor a un socio relacional o estratégico.[28] Por ejemplo, un socio relacional puede solicitar algún tipo de sistema de comunicación automatizado de autoservicio que le permita procesar los pedidos sin la intervención de los empleados de la empresa vendedora. Este sistema puede ser costoso y requerir que se modifiquen otros procedimientos de la empresa. Como resultado, ésta podría perder flexibilidad y ser menos capaz de capitalizar las futuras

oportunidades de negocio con nuevos clientes. Las empresas no pueden adaptar los sistemas a las necesidades de todos y cada uno de sus clientes. Los gerentes de ventas deben tener cuidado de no comprometerse a un cambio en beneficio de un cliente cuando podría afectar la forma de hacer negocios con otros.

Otro peligro surge cuando las empresas que forman relaciones y sociedades estratégicas con pocos clientes grandes se vuelven complacientes con el (los) cliente(s) actual(es) y se vuelven menos creativas. Tal vez no podrán ver las oportunidades de ampliar su negocio con nuevos clientes o hacia nuevas áreas de negocios. En contraste, los gerentes de ventas que adoptan una perspectiva transaccional están buscando constantemente nuevas oportunidades de negocio.

CRM y vender

Aun cuando CRM significa *administración* de las relaciones con el cliente, la "M" (management) también puede fácilmente significar *marketing*. Un sistema de CRM facilita de forma considerable el intercambio entre un cliente y la empresa vendedora y, por consiguiente, es un sistema de marketing. Las raíces de la CRM se encuentran en el marketing y en las tecnologías diseñadas para comunicarse mejor con los clientes.

Nintendo (www.nintendo.com) ha adoptado un enfoque de CRM para administrar los segmentos clave del mercado. Los estudiantes universitarios son un grupo de clientes clave. Nintendo no sólo mantiene una base de datos de información acerca de los clientes, gran parte de ellos adquiridos a través de la información del registro del producto, sino que también crea sitios web donde los clientes pueden obtener un conocimiento del producto que mejora el valor de la experiencia de los juegos. Esos sitios web pueden registrar las actividades de los clientes para proporcionar todavía más información acerca de los jugadores. Con esta información, Nintendo puede ofrecer productos y servicios complementarios. Por ejemplo, los representantes de Nintendo están orientados a los campus universitarios para organizar exhibiciones virtuales de perros, actividad muy popular entre los clientes de *Nintendogs*, un juego de diseño de perros electrónicos. Los estudiantes registran a sus perros en un programa y otros alumnos votan para identificar al "mejor en el programa". Mientras tanto, los representantes de Nintendo recolectan la información de los clientes que conducirá a todavía mayores oportunidades para ampliar este concepto de más valor entre este segmento de clientes.[29]

CRM y ventas

El rol del personal de ventas cambia entre diferentes orientaciones de negocios. Con una orientación al producto, el vendedor puede ser primordialmente el encargado de tomar pedidos. Los productos son en esencia homogéneos entre todos los clientes, como lo son los servicios auxiliares que acompañan a la compra del producto. Con una orientación al cliente, el vendedor se involucra mucho más con cada cliente. La CRM requiere que el vendedor tenga un mayor conocimiento de los clientes y en general proporciona una mayor flexibilidad en la toma de decisiones que mejoran la satisfacción del cliente. Además, muchas tareas mundanas se desempeñan de forma automática por medio de un rastreo electrónico y/o dispositivos de comunicación. Esto deja en libertad al equipo de ventas para que desempeñe tareas más importantes. De manera que con la CRM, el vendedor se convierte en un gerente de valor, administrando el beneficio que obtienen los clientes de esos intercambios.

El vendedor y la administración de los clientes

La estrategia de marketing es una forma en la cual las empresas crean valor. El vendedor desempeña el rol clave en este proceso. Aun cuando la palabra *valor* a menudo se utiliza en el lenguaje

Valor
Percepción selectiva de la valía de alguna actividad, objeto o idea, por parte de un individuo.

cotidiano como sinónimo de precio *bajo*, este punto de vista es demasiado limitado. El **valor** es la percepción selectiva del precio de alguna actividad, objeto o idea, por parte de un individuo. El consumidor crea esta percepción sopesando todos los costos, tanto monetarios como no monetarios. Lo bueno de proporcionar valor a los clientes es que es la mejor forma de proporcionar valor a la empresa.

Con CRM, el vendedor hace más que simplemente generar ventas.[30] El vendedor tiene cuatro metas importantes, las cuales ayudan a crear valor para el cliente:

1. Recolectar datos importantes acerca del cliente y del mercado.
2. Identificar los tipos de datos necesarios para proporcionar al cliente un mejor servicio.
3. Proporcionar información acerca de la forma en la cual el sistema de CRM debe utilizar los datos para crear valor para el cliente.
4. Administrar la relación entre la empresa y los clientes a quienes está asignado el vendedor.

El enfoque de CRM significa que el vendedor es responsable de equilibrar los procesos de alta tecnología con las perspectivas de un alto nivel de contacto que personalizan las ofertas de servicio. El personal de ventas debe dedicar más tiempo a cada cliente rentable. El siguiente cuadro de *Administración de ventas en acción* expone la forma en la cual esto puede ser una estrategia de éxito.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Contacto de alta tecnología en HP

Aun cuando la tecnología puede permitir que los clientes desempeñen algunas tareas de ventas tradicionales por medio del autoservicio, sólo un ser humano puede crear las emociones positivas que conducen a un compromiso poderoso y perdurable. De hecho, cuando un vendedor aprovecha de forma efectiva la tecnología, su desempeño mejora.



© Pcruciatti / Dreamstime.com

Con Mark Hurd en la gerencia, recientemente Hewlett Packard (www.hp.com) experimentó un cambio de posición positivo. Hurd quedó sorprendido por las estadísticas que mostraban que el personal de ventas de HP sólo pasaba poco más de 30 por ciento de su tiempo con los clientes. El resto lo dedicaba a abordar asuntos internos de HP o en tránsito. La verdadera venta relacional se volvía difícil debido a que el personal de ventas no destinaba el tiempo suficiente con cada cliente, incluso con los mejores, para desarrollar una profunda comprensión de sus negocios. Hurd reorganizó a HP y de hecho redujo el tamaño de la fuerza de ventas. Sin embargo, Hurd liberó a los representantes del papeleo y modificó el sistema de recompensas de una forma que permitió que el personal de ventas se enfocara en sus mejores clientes. Como resultado, los representantes de HP se involucraron tan estrechamente en los negocios de sus mejores clientes como si ellos mismos fueran empleados de esos negocios. Lo que es más importante: al incrementar el contacto con los clientes, HP aumentó las utilidades como una recompensa por el valor que creaba el personal de ventas.

FUENTES: Michael Ahearn, Narasimhan Srinivasan y Luke Weinstein, "Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (otoño de 2004): 297-310; Pui-Wing Tam, "Hurd's Big Challenge at HP: Overhauling Corporate Sales", *Wall Street Journal*, 3 de abril de 2006, p. A1.

Portafolios de productos

Portafolio de productos
Es el conjunto de productos y de cuya venta es responsable el vendedor.

Un **portafolio de productos** es el conjunto de productos y de cuya venta es responsable el vendedor. Por ejemplo, Novartis (www.novartis.com) tiene un portafolio de más de ochocientos productos de medicamentos.[31] Lo mismo que la mayoría de las empresas, el portafolio incluye productos tanto de marca como genéricos. Un vendedor podría ser responsable de vender todo el portafolio o sólo algún subconjunto. En el caso de una compañía farmacéutica, algunos gerentes de ventas podrían supervisar sólo los medicamentos de marca, mientras que otros supervisan al personal de ventas de los productos genéricos. La clave es la responsabilidad de un vendedor de ofrecer a los clientes un portafolio de productos en alguna región geográfica. Al reducir la gama de productos de la que es responsable un vendedor, el gerente de ventas ha organizado el esfuerzo de ventas con base en el conocimiento del producto. Por consiguiente, los clientes en dichos territorios pueden recibir un servicio mejor.

Carteras de clientes

Carteras de clientes
Son grupos de clientes que tienen algo en común.

Con CRM, los gerentes de ventas están más interesados en que sus vendedores conozcan a los clientes, más que a los productos. Por consiguiente, es más probable que las responsabilidades del vendedor se organicen por carteras de clientes. Las **carteras de clientes** son grupos de clientes que tienen algo en común. En vez de asignar a los vendedores con base en las características del producto, como podría ser el caso con una asignación de productos genéricos y de marca, el gerente de ventas asigna a los vendedores con base en las características del cliente. Los vendedores de la industria farmacéutica se podrían asignar a grupos de clientes definidos por especialidades médicas, como pediatría o cardiología. O se podrían asignar a grupos de médicos particulares, instalaciones médicas institucionales, o incluso HMO. De manera que si un vendedor sólo visita a grupos de médicos, desarrolla un profundo conocimiento de los factores que contribuyen al éxito en ese entorno de negocios particular.

IBM tiene una fuerza de ventas de más de 12 000 empleados, a los que reorganizó recientemente con base en industrias específicas, más que en las características del producto o en los territorios.[32] El desarrollo del producto de IBM ha evolucionado y, como resultado, ha generado productos específicos de la industria. Tiene soluciones para las industrias financiera, médica, de la educación, etc. El mayor conocimiento íntimo permite que los vendedores generen más valor para los clientes.

La venta cruzada y la venta mejorada también se vuelven más fáciles utilizando carteras de clientes, en vez de portafolios de productos.[33] El comportamiento pasado del cliente es el mejor indicador único del futuro comportamiento de compra. Cuando se asigna a los vendedores números reducidos de clientes similares, se familiarizan más con el comportamiento pasado. Además, si la empresa adopta sistemas de CRM, puede integrar la información acerca del comportamiento de compra pasado para comprender los problemas del cliente y sugerir soluciones rápidamente. Este enfoque no sólo incrementa las ventas sino que, aun más importante, el cliente obtiene un mayor valor, reforzando todavía más la relación.

CRM y producción

CRM analítico
Se enfoca en agregar electrónicamente la información del cliente, lo que permite que la empresa identifique mejor los mercados meta y las oportunidades para la venta cruzada.

CRM operativo
Se enfoca en el uso de la información con el fin de mejorar las eficiencias internas.

Los sistemas de CRM pueden ser analíticos u operativos.[34] El sistema **CRM analítico** se enfoca en agregar electrónicamente la información del cliente, lo que permite que la empresa identifique mejor los mercados meta y las oportunidades para la venta cruzada. En contraste, el **CRM operativo** está más enfocado en utilizar la información con el fin de mejorar las eficiencias internas. La información acerca de una operación con un cliente alimenta automáticamente al sistema de apoyo a las decisiones, que programa las operaciones logísticas y de producción. Una ventaja de automatizar ciertas operaciones de ventas y de servicio utilizando una interfaz

electrónica es que la información que registra el cliente también se utiliza de forma automática para ajustar los programas. Esos ajustes se hacen sin ningún costo creciente para la empresa.

Considere a las empresas como Bridgestone o Michelin. Su producto principal son los neumáticos. Cada vez más, los nuevos modelos de automóviles se fabrican con especificaciones únicas para los neumáticos, lo que significa un sorprendente incremento en el número de neumáticos específicos que se deben producir. Sin CRM, un gerente de producción tendría que idear cuidadosamente un programa de producción que requiera que se produzcan ciertos modelos de neumáticos durante determinados días del mes. Con CRM, el gerente de producción no se preocupa por esa decisión. La información de los pedidos del cliente se ingresa de manera automática al sistema de apoyo a las decisiones y los programas de producción se determinan justo a tiempo. En otras palabras, el número y los tipos de neumáticos producidos se basan en una información de ventas en tiempo real. La integración de la CRM es una de las claves para su éxito.[35]

CRM y tecnología

Las empresas que adoptan la CRM no pueden evitar las soluciones de alta tecnología. La CRM en cualquier gran escala es imposible sin el almacenamiento y el procesamiento electrónicos de grandes cantidades de datos que pueden compartir todas las áreas funcionales de la empresa. Considerando que el vendedor es el agente directo que interactúa con los clientes, el gerente de ventas, como supervisor, es responsable de administrar las muchas entradas a ese sistema. De hecho, cuando la CRM falla, casi siempre el responsable es algún aspecto de la tecnología, o su utilización. De manera que el gerente de ventas debe estar familiarizado con los componentes de la tecnología de CRM.

Tecnologías web y CRM

Aun cuando las raíces de la CRM son más antiguas que la adopción tan difundida de Internet, las tecnologías basadas en la Web han contribuido de forma considerable al diseño y a la efectividad de los sistemas de CRM. Un rol principal desempeñado por Internet en la implementación de la CRM es permitir que se comparta la información entre las empresas compradora y vendedora. Esto tiene lugar en varias formas.

Los mensajes de correo electrónico son útiles para administrar la información del contacto con el cliente y cruciales en los esfuerzos de servicio al cliente. Varias pistas se generan de los mensajes de correo electrónico. El correo electrónico también ayuda a la **tecnología push,** que utiliza los datos almacenados acerca de un cliente particular o de un grupo de clientes para enviar la información y el material promocional en el momento que los datos sugieren que el cliente estará interesado en hacer una compra. El cliente no inicia el contacto de ventas. Más bien, un sistema automatizado invita al cliente a realizar una operación de ventas.

Tecnología push
Implica el uso de los datos almacenados acerca de un cliente particular o de un grupo de clientes para enviar la información y el material promocional en el momento en que los datos sugieren que el cliente estará interesado en hacer una compra.

Hace más o menos una década, el correo electrónico era un vehículo de comunicación relativamente seguro y confiable. Hoy, con el asedio de los mensajes de correo electrónico SPAM, las empresas deben utilizar sistemas para reducir el volumen de mensajes chatarra. Por desgracia, la red SPAM filtra y a menudo identifica el mensaje de correo electrónico de negocios legítimo como SPAM, con base en aspectos que a menudo resulta difícil controlar. Por ejemplo, cuando una empresa envía mensajes de correo electrónico a direcciones donde no se pueden entregar, se incrementan sus probabilidades de que la incluyan en una lista SPAM. De hecho, mientras más mensajes de correo electrónico envía una empresa en general, mayor es la probabilidad de que el mensaje se identifique como SPAM. Como resultado, la comunicación por correo electrónico es cada vez más insegura y las empresas están buscando soluciones para esos problemas de tecnología.

Una solución es que los vendedores monitoreen cuidadosamente la lista de clientes e identifiquen a cada uno de ellos como una dirección válida. Esto significa que las empresas se deben asegurar de que sus listas de clientes estén actualizadas y de que los vendedores las hayan verificado, lo que puede ser difícil. Otra solución parcial es enviar los mensajes de correo electrónico dirigidos a grupos de clientes en pequeños lotes. WebEx, Inc. (www.webex.com) utilizó recientemente este método para incrementar a 96 por ciento su índice de factibilidad de entrega.[36] La **factibilidad de entrega** describe la proporción de mensajes de correo electrónico enviados que se entregan con éxito al receptor al que se pretende llegar. Pero incluso con un índice de éxito de 96 por ciento, cuatro por ciento de las comunicaciones no se entrega como se esperaba. Ciertamente, cada comunicación no entregada podría dar lugar a un negocio perdido o a una satisfacción menor del cliente.

Factibilidad de entrega
Se refiere a la proporción de mensajes de correo electrónico enviados que se entregan con éxito al receptor al que se pretende llegar.

Soluciones integradas en la Web

Cuando las empresas adoptan un enfoque relacional o se convierten en socios estratégicos, pueden evitar el correo electrónico en el caso de las comunicaciones clave. En vez de eso, utilizan Internet para desarrollar una base de datos integrada con base en la Web. ¿Cómo funciona esto? Pues bien, si usted ha tomado un curso en línea, quizás ha presentado sus tareas completas depositándolas en un buzón en Internet. Su instructor recibe su tarea sin utilizar el correo electrónico. Un sistema de información integrado funciona de forma muy parecida. La información se deposita en Internet en formas que ofrecen al socio estratégico un acceso seguro. Parte de la información se integra en el sistema de apoyo a las decisiones del socio estratégico, en particular cuando se trata de aspectos como los sistemas de inventarios. Este tipo de comunicación es más confiable que el correo electrónico.

El reto para el sistema de CRM es tomar la información de varios puntos de contacto e integrarla en bases de datos pertinentes que actúen como un solo sistema de información. La figura 3.3 de la página siguiente ilustra el proceso de integración de la información desde esos puntos de contacto,[37] incluidos los clientes que llaman por teléfono a un call center o centro de atención telefónica, a los vendedores que registran la información de una visita de ventas utilizando un Asistente Digital Personal (PDA) o un localizador, a los clientes que envían un mensaje de correo electrónico a un centro de servicio o que dejan una respuesta en un sitio web de la empresa y un sistema de inventarios que registra los índices de existencias. Toda esta información se almacena en Internet, donde un servicio web ayuda a integrar la comunicación y transforma el contenido de manera que los gerentes y el personal de ventas y otros empleados puedan tener acceso a lo que necesitan en cualquier tipo de dispositivo electrónico.



Tecnología y programas de CRM

Automatización de la fuerza de ventas

La CRM invita a numerosas aplicaciones de la tecnología de información (TI). Pero los gerentes de ventas se interesan en la **automatización de la fuerza de ventas** (AFV). La AFV es un sistema integrado de software y hardware de computadora que desempeña las funciones de ventas rutinarias que antiguamente hacían los sistemas independientes y a menudo manuales. Un sistema de AFV integrado vincula algunas o todas estas funciones:[38]

Automatización de la fuerza de ventas (AFV)
Es un sistema integrado de software y hardware de computadora que desempeña las funciones de ventas rutinarias que antiguamente hacían los sistemas independientes y a menudo manuales.

1. Reportes de gastos
2. Software de presentación
3. Programación de llamadas de ventas (administración del contacto)
4. Administración del territorio
5. Generación de propuestas
6. Recibo de pedidos

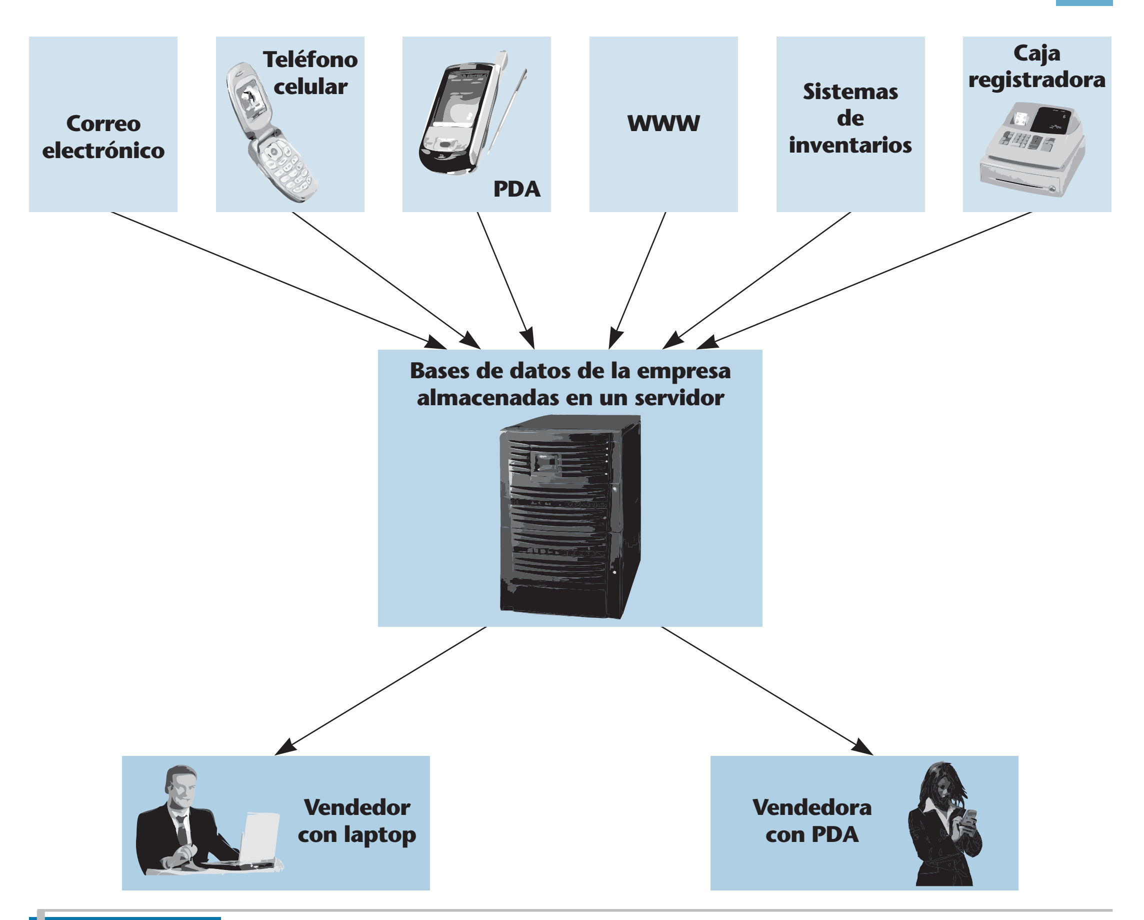


FIGURA 3.3 Datos integrados y difundidos de clientes utilizando dispositivos web.

7. Ingreso de datos
8. Materiales de venta del equipo
9. Seguimiento de las ventas

Toda la información registrada por los sistemas de AFV se integra en otros sistemas de CRM. De manera que el personal de ventas *debe* utilizar las herramientas de AFV, o la empresa estará operando con información inexacta. De hecho, lograr que el personal de ventas adopte en realidad los procedimientos de AFV se encuentra entre los pasos más difíciles en la implementación de la CRM y plantea un reto que los gerentes de ventas deben superar. El personal de ventas cree erróneamente que la AFV significa que los vendedores ya no serán necesarios. Esto de ninguna manera es el caso.

Un programa de AFV práctico es una forma de lograr que el personal de ventas sea más efectivo. Aun cuando los vendedores pueden creer que el tiempo que se lleva registrar la información en un sistema de AFV se emplearía mejor vendiendo a los clientes, en realidad el sistema les permite estar más seguros de que cada visita de ventas producirá un negocio. Al llevar consigo los datos de la empresa en un dispositivo PC, los vendedores tienen la información que necesitan en el momento apropiado ¡en dondequiera que se encuentren! La investigación sobre la fuerza de ventas utilizando la AFV es mixta. Aun cuando el desempeño en el trabajo sí parece mejorar con la AFV, los vendedores también reportan más estrés en el trabajo, no menos, a medida que atraviesan por las dificultades de aprender y utilizar las nuevas tecnologías.[39] Los gerentes de ventas pueden facilitar la adopción de sistemas de AFV trabajando con el personal



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

La AFV en Harris Interactive

Harris Interactive es conocida por proporcionar una opinión pública acerca de toda clase de temas y ahora produce más de $200 millones en ingresos anuales. Hasta el año 2000, Harris no tenía una fuerza de ventas como tal. En vez de eso, dependía de los investigadores de mercados para que hicieran la venta. A la larga, Harris comprendió que los profesionales de ventas podrían manejar mejor el trabajo de vender sus productos y servicios.

La AFV es una parte importante de las ventas en Harris, aun cuando sus vendedores, lo mismo que los de muchas otras organizaciones, originalmente se resistían a la adopción de las tecnologías. Harris no escatimó en gastos para estructurar un sistema que agregaría valor para los clientes y, por consiguiente, para el personal de ventas. Sus gerentes sugieren las siguientes pautas para asegurarse de que la AFV sea efectiva:

- Hacer que los procedimientos de AFV sean obligatorios para todo el personal de ventas.
- Enfocarse en qué tanto valor se produce por el personal de ventas, no en qué tanto la AFV mejora el rubro de las utilidades de la empresa.
- Integrar la AFV en la cultura corporativa, logrando que se acepte en todos los niveles de la organización.
- Hacer que la operación sea fácil, y ser tolerantes respecto a las disminuciones en el desempeño a corto plazo.

FUENTES: Mark Cotteleer, Edward Inderrieden y Felisa Lee, "Selling the Sales Forces on Automation", *Harvard Business Review*, 2006, 84 (octubre), pp. 18-22; *PR Newswire*, "Harris Interactive Expresses Continued Confidence in Full Year 2007 Results; Noteworthy Points", 3 de noviembre de 2006, www.prnewswire.com (con acceso el 3 de noviembre de 2006).

de ventas para que sea receptivo al cambio y al proporcionar una capacitación según sea necesaria sobre los valores de una AFV efectiva.

El personal de ventas ya utiliza un sinnúmero de innovaciones de AFV, como notebooks portátiles o computadoras hand-held, intercambio electrónico de datos, videoconferencias, teléfonos celulares de funciones múltiples, localizadores satelitales, correo de voz y correo electrónico, con el fin de incrementar su productividad. La AFV proporciona muchos beneficios a los gerentes de ventas y a los vendedores ingeniosos y creativos. Más de 60 por ciento de los participantes a nivel administrativo en un estudio indicó que sus empresas estaban generando más ingresos utilizando las tecnologías de ventas.[40]

Sería difícil elaborar una lista completa de los beneficios de la AFV. Sin embargo, algunos de ellos son los siguientes:[41]

- Facilidad para detectar las oportunidades con base en la información disponible a través del sistema de AFV.
- Una creciente capacidad para monitorear, guiar y aconsejar al personal de ventas.
- Mayor capacidad de evaluar, analizar y reaccionar a los resultados de las visitas de ventas.

Sistemas de automatización de marketing
Tomar la automatización de la fuerza de ventas para integrarla en un sistema que monitoree todos los aspectos del programa de marketing de la empresa.

Los sistemas de automatización de marketing llevan a la AFV todavía más lejos. La meta de los **sistemas de automatización de marketing** es integrar todos los aspectos de éste. Por consiguiente, la AFV se debe integrar en un sistema que también monitoree otros aspectos de la promoción, la fijación de precios, la logística y la producción.

Hardware de CRM

Los PDA, las laptop y los servidores son todos productos importantes de CRM. Pero CRM es aun más y sus beneficios son los adelantos tecnológicos. La CRM ha dado al gerente de ventas una terminología que iguale a esos nuevos productos.

Marketing de bases de datos
Es un proceso computarizado para analizar las bases de datos de forma que permita una venta más efectiva, al ajustar el producto y las ofertas promocionales a patrones de venta específicos del cliente.

El **marketing de bases de datos** es un proceso computarizado para analizar las bases de datos de forma que permita una venta más efectiva, al ajustar el producto y las ofertas promocionales a patrones de venta específicos del cliente. El marketing de base de datos también es el punto de partida para un sistema de CRM. Tan solo el volumen de una base de datos puede ser sorprendente. Ford Motor Company (www.ford.com) tiene 50 millones de nombres en su base de datos de clientes. Citicorp (www.citicorp.com), 30 millones; Kimberly Clark (www.kimberly.com), 10 millones; y Kraft General Foods (www.kraft.com), 2.5 millones de registros de clientes. General Motors (www.gm.com) tiene 12 millones de tarjetahabientes de crédito GM en una base de datos que proporciona cifras detalladas sobre los hábitos de compra del cliente. Por cada nombre en la base de datos, las empresas tienen un promedio de 20 piezas de información separadas. La información precisa del cliente se puede traducir en estrategias efectivas para los vendedores de campo.

Almacén de datos
Es un centro de almacenamiento electrónico que contiene registros de datos de diversos sistemas de información que se comparten entre todos los departamentos funcionales.

Un **almacén de datos** es un centro de almacenamiento electrónico que contiene registros de datos de diversos sistemas de información que se comparten entre todos los departamentos funcionales. American Airlines (www.aa.com) recaba la información del cliente de todos sus puntos de contacto con él. Los datos recabados incluyen demografía, puntos de partida y de destino, precios pagados y alojamiento en hoteles. Cuando los clientes llaman por teléfono, envían un mensaje de correo electrónico o se conectan con el sitio web de American Express, de inmediato los reconocen y los clasifican conforme a su relativa rentabilidad para AA. Después, con base en sus preferencias de compra pasadas, se les ofrece un paquete adaptado a sus necesidades, que podría incluir recomendaciones de hoteles, renta de automóviles y paquetes vacacionales, además de las opciones de vuelo.

Minería de datos
Es un análisis estadístico exploratorio de la información en el almacén de datos. El objetivo es identificar las relaciones que permiten una orientación más precisa a los clientes.

La **minería de datos** es un análisis estadístico exploratorio de la información en el almacén de datos. El objetivo es identificar las relaciones que permiten una orientación más precisa a los clientes meta. Las herramientas estadísticas multivariadas como el análisis de grupos, el análisis discriminatorio, la regresión múltiple y el análisis automático de detección[42] de la información ayudan a la obtención de datos. Por ejemplo, las técnicas de obtención de datos descubrieron una relación entre las ventas de pañales y las compras de cerveza. Este descubrimiento se explicó por el hecho de que los padres a menudo compran cerveza cuando acuden a la tienda para comprar pañales para bebé. De manera que la exhibición de cerveza cerca del pasillo de pañales puede incrementar la venta de ambos productos.

Harrah´s Entertainment Inc. tiene perfiles individuales de millones de clientes. Los modelos incluyen edad, género, códigos postales, cantidad de tiempo que pasan jugando y cuánto ha ganado o perdido la persona. Los análisis de estos datos permiten que Harrah's se oriente a individuos con ofertas especiales, como fines de semana de descanso y comidas en restaurantes para gastrónomos, con el fin de atraerlos para que regresen al casino y sigan jugando. El complejo modelado de los clientes ha permitido que Harrah's haya tenido un crecimiento promedio de 22 por ciento durante los últimos cinco años, al tiempo que el precio de sus acciones se ha triplicado.[43] Los gerentes de ventas hábiles utilizan esas tecnologías de base de datos sistemáticamente diseñadas e implementadas para ayudar al personal de ventas a desarrollar relaciones a largo plazo, personalizadas y rentables con cada uno de sus clientes.

■ Software de CRM

Inteligencia de CRM
Resulta cuando el software de CRM convierte la información en datos que se pueden utilizar para resolver los problemas de un gerente de ventas.

La verdadera esencia de la tecnología CRM es el software. Éste hace que la información almacenada en un sistema de CRM sea útil al permitir que los gerentes actúen de forma más inteligente de lo que podrían hacerlo. Cuando el software de CRM convierte la información en datos que se pueden utilizar para resolver los problemas de un gerente de ventas, tenemos **inteligencia de CRM**. Aquí se revisan algunas aplicaciones del software para ilustrar los tipos de productos disponibles.

La industria del CRM es una entidad de muchos miles de millones de dólares con numerosos proveedores. Tal vez los más conocidos son Siebel Systems (www.oracle.com/siebel/index.html), Salesforce.com (www.salesforce.com) y SAP (www.sap.com). La tabla 3.3 de la página siguiente proporciona una lista de proveedores de aplicaciones de software.[44]

TABLA 3.3 Proveedores y características de aplicaciones de software de CRM

TIPO DE APLICACIÓN	EMPRESA	FORTALEZA RELATIVA	PRINCIPALES INDUSTRIAS
Calidad e integración de datos	Firstlogic (www.firstlogic.com)	Alto nivel de satisfacción del cliente	Servicios financieros, minorista
Automatización del marketing	Aprimo (www.aprimo.com)	Funcionalidad	Productos farmacéuticos, medios de comunicación/entretenimiento
AFV	Salesforce.com (www.salesforce.com)	Reputación	Servicios financieros, comunicaciones
Empresas grandes	Siebel Systems (www.siebel.com)	Funcionalidad	Servicios profesionales, sector público
Pequeñas empresas	Maximizer Software (www.maximizer.com)	Satisfacción del cliente	Bienes raíces, fabricación

¿Qué deben buscar los gerentes de ventas en un sistema de software de CRM? Ciertamente, ningún tamaño se ajusta a todas las aplicaciones de CRM. Las siguientes son algunas cuestiones que los gerentes de ventas deben considerar antes de recomendar una aplicación de CRM particular:[45]

1. *Procesos flexibles de efectividad de ventas*. Los gerentes de ventas deben desarrollar procesos que pueda aplicar su personal a cargo en diferentes áreas y en la venta de distintas carteras de clientes.
2. *Coaching sencillo*: Hacer que los consejos paso a paso estén a la disposición de los vendedores de campo.
3. *Acceso fácil a los datos*: Todos los vendedores deben ingresar los datos con exactitud y de forma oportuna, de manera que puedan trabajar con datos exactos en el campo. Es decir, se debe facilitar el ingreso de datos.
4. *Análisis avanzados*: El sistema debe analizar el desempeño de ventas actual junto con los datos del desempeño pasado. El resultado debe proporcionar información de diagnóstico, de manera que un vendedor pueda detectar y corregir los problemas potenciales.

Análisis del flujo de clics
Implica la formulación de conclusiones basadas en la trayectoria que sigue un cliente potencial cuando navega en el sitio web de la empresa.

El **análisis del flujo de clics** lleva a conclusiones basadas en la trayectoria que sigue un cliente potencial mientras navega en el sitio web de la empresa. En otras palabras, para identificar y clasificar a los prospectos de ventas, el software utiliza la información acerca de en qué página hizo clic un cliente y cuánto tiempo pasó en cada una. Un cliente que lee las especificaciones del producto con cierto detalle es un prospecto de ventas más interesado que uno que ni siquiera hace clic para obtener tal información. El software puede enviar automáticamente respuestas por correo electrónico a personas que proporcionan una dirección electrónica, pero que no parecen muy interesadas en la empresa o en sus productos, basándose en el análisis de los clics. Los clientes que muestran un patrón más prometedor de "clics" se pueden incluir en una lista con la recomendación de que un representante de la empresa los llame por teléfono. El software proporciona un reporte identificando a prospectos más prometedores para una visita de ventas cara a cara.

Éxitos y fracasos de la CRM

A pesar de la popularidad de la CRM, su adopción no es una garantía de éxito. Algunas estimaciones sugieren que más de la mitad de las empresas que hacen la prueba con la CRM se sienten descontentas con los resultados.[46] La CRM no es para todas las empresas. Por ejemplo, no beneficiará a aquellas que utilizan un enfoque transaccional, debido a que tratan a todos los

intercambios como independientes. Por consiguiente, la información del seguimiento acerca de los clientes no es compatible con su enfoque.

La CRM tampoco es para las empresas cuyos clientes no obtienen el valor agregado de los beneficios proporcionados por el proceso de CRM. Por ejemplo, algunas empresas de negocio a negocio (B2B) en la actualidad venden porciones significativas de sus inventarios a través de subastas.[47] Mediante este proceso, los compradores tienen vendedores que compiten por una venta basada exclusivamente en el precio. Cuando una competencia de precios domina un mercado, la CRM puede no tener ventajas.

Factores que contribuyen al éxito o al fracaso. La CRM ofrece la promesa de una integración total de la información, lo que innegablemente es algo bueno. Lo mismo que en muchos aspectos de los negocios, cuando la CRM falla no lo hace porque la idea sea mala, sino porque su implementación crea muchos obstáculos difíciles. La tabla 3.4 ofrece una lista de algunos factores que contribuyen al éxito o al fracaso de la implementación de la CRM.[48]

La CRM tiene éxito sólo cuando las personas que trabajan para el negocio creen en realidad que los beneficios valdrán el gasto y el esfuerzo adicionales. Esto se inicia con el director general o con la alta gerencia. Si a menudo se escucha que la alta gerencia desacredita el sistema de CRM ¿cómo se puede esperar que otros empleados apoyen las aplicaciones del mismo?

Los gerentes y el personal de ventas a menudo se resisten a las aplicaciones de CRM. Creen que las tareas como ingresar notas electrónicas en un PDA no valen la pena, o que el sistema eliminará la necesidad de ellos. Si la información acerca de los clientes ahora está disponible a través de todo el sistema de información de la empresa, el vendedor también puede experimentar menos seguridad en el trabajo. Los gerentes de ventas pueden superar este problema convenciendo a los empleados de que se beneficiarán con la CRM. Por ejemplo, un sistema de CRM debe permitir que el vendedor pase más tiempo con clientes más rentables. Como resultado, cada vendedor debe aumentar su productividad y recibir bonos y/o comisiones mayores. El hecho de que todas las áreas de la empresa deben aceptar la CRM significa que ésta debe ser siempre un esfuerzo interfuncional.

TABLA 3.4 Éxito o fracaso en la implementación de la CRM

	FACTOR	EFECTIVO	NO EFECTIVO
1	La alta gerencia brinda su apoyo	Los altos directivos creen en la CRM y están verdaderamente orientados al cliente.	Los altos directivos tienen dudas acerca de la tecnología, o carecen de una orientación al cliente.
2	Los gerentes y la fuerza de ventas aceptan la CRM	Los gerentes y el personal de ventas comparten el entusiasmo de la alta gerencia y siguen religiosamente los procedimientos de CRM.	Los gerentes o el personal de ventas no ven la forma en la cual las complejidades adicionales de la CRM mejorarán su desempeño en el trabajo, o la ven como una amenaza.
3	El sistema de CRM no se ajusta a la situación de la empresa	El sistema de CRM se ajusta al enfoque y el tamaño de la organización.	La CRM es demasiado compleja o sencilla para las necesidades de la empresa.
4	Confianza en el vendedor con la CRM	Todos tienen fe en el valor agregado que proporciona el sistema.	Las personas dudan de que el sistema mejorará realmente el valor para cualquiera.
5	Capacitación	La capacitación es adecuada y continua.	La capacitación se considera costosa y relativamente de poco valor.
6	Un proceso de ventas bien definido	El proceso de ventas se conoce y practica de forma amplia.	No existe un proceso de ventas identificable.
7	Expectativas	Los gerentes de ventas tienen expectativas realistas acerca de lo que puede hacer por ellos un sistema de CRM.	Los gerentes de ventas creen que la CRM es la respuesta a todas las plegarias.

Las empresas deben seleccionar con cuidado al proveedor de CRM. Diferentes productos de software tienen distintas características, lo cual los hace más o menos adecuados para diversos tipos de organizaciones. Los sistemas que son difíciles de utilizar conducen a empleados descontentos que temen enfrentarse a la CRM. Como resultado, se vuelven menos cooperativos cuando se trata de seguir sus procedimientos. Sólo una cuidadosa investigación puede asegurar que la solución de CRM se ajuste a la empresa en particular. Cuando ésta ha verificado a los proveedores alternos para validar su elección, hay más probabilidades de que los empleados tengan confianza en el sistema.

La capacitación también es vital. El proveedor de CRM debe proporcionar una capacitación continua sobre la forma de aplicarlo y determinar por qué es importante. Pero la empresa también debe hacer que su capacitación esté disponible para los empleados que creen que no pueden desempeñar las tareas de CRM de forma adecuada.

Ni la CRM ni los componentes de la AFV reemplazan a la administración de los procesos de venta. Estos componentes de alta tecnología simplemente mejoran las actividades de los gerentes y del personal de ventas. El proceso de ventas también se extiende más allá del personal de ventas. Los sistemas de datos de Hitachi (www.hitachi.com) recientemente incrementaron la efectividad al implementar un nuevo proceso de ventas[49] por medio de sesiones de capacitación para el personal de ventas, los técnicos de servicio, los gerentes de ventas y la alta gerencia. El proceso no sólo mejora las ventas y la satisfacción del cliente, sino que también apoya el cumplimiento con los procedimientos de mantenimiento de CRM. El proceso de ventas ayuda a asegurar que las empresas sean verdaderamente de *alta tecnología* y, a la vez, de un *alto nivel de contacto*.

Por último, la implementación de la CRM puede fracasar debido a que la alta gerencia tiene "expectativas demasiado exageradas". La CRM no es una panacea. Las expectativas en lo que concierne al incremento de las ventas deben ser realistas. Además, debido a que la CRM está orientada al largo plazo, la gerencia no debe esperar que los beneficios ocurran demasiado pronto. La gerencia puede creer que el sistema de CRM es ineficaz debido a que las ventas se incrementaron sólo 20 por ciento en cinco años, cuando la meta era de 40 por ciento, que no era realista. Si la meta hubiera sido 15 por ciento, la gerencia podría pensar de forma muy diferente. Por consiguiente, los vendedores de CRM deben ayudar a establecer expectativas realistas acerca de lo que se puede hacer.

RESUMEN

1. **Dominar las diferentes formas en que las empresas de ventas tratan a sus clientes.** La CRM es una integración sistemática de información, tecnología y recursos humanos, todo ello orientado a: a) proporcionar un valor máximo a los clientes y b) maximizar el valor obtenido de los clientes. Un gerente de ventas orientado a la *producción* enfoca la fuerza de ventas a vender productos. Un gerente de ventas orientado al *cliente*, más típico de una empresa orientada al marketing, enfoca la fuerza de ventas a proporcionar valor al satisfacer las necesidades del cliente. La mayor utilización de la información y el conocimiento de los clientes que viene con un programa de CRM, es vital para comprender cuál es la mejor forma de proporcionar valor a un cliente.

   Una empresa que practica la venta *transaccional* trata todas las interacciones con un cliente como un acontecimiento único e independiente. Desde un punto de vista transaccional, la lealtad no es necesaria. Desde un punto de vista *relacional*, cada intercambio entre un vendedor y un cliente es uno en una serie. Se considera al cliente para toda la vida, no como un cliente para el día de hoy. En una tercera opción, la empresa examina a cada cliente como un *socio estratégico*. Por lo general, se considera que los socios estratégicos son leales unos con otros.

2. **Desarrollar relaciones con el cliente que conduzcan a negocios repetidos.** La CRM se basa en la premisa de que las empresas interactúan con los clientes más de una vez y en más de una forma. Las empresas que consideran que se pondrán en contacto con cada cliente una sola vez se sienten menos motivadas para proporcionar un servicio excelente a quienes suponen que se pondrán en contacto

repetidas veces a lo largo de un periodo prolongado. La motivación adicional se basa en la probabilidad de negocios repetidos.

Un sistema de CRM debe ser de alta tecnología y también de un alto nivel de contacto. El vendedor debe utilizar la tecnología de información, incluidos el hardware y el software relacionados con CRM, con el fin de servir mejor, no como un reemplazo para un verdadero servicio al cliente. Los buenos clientes merecen atención personal. Aun cuando la tecnología puede ayudar a personalizar los productos, el contacto regular con el cliente es necesario para crear el vínculo que representa el verdadero compromiso. La combinación de la alta tecnología y de un alto nivel de contacto ayuda a crear valor para el cliente. Los gerentes de ventas deben comprender que la tecnología y los sistemas de CRM no son un reemplazo para un verdadero proceso de ventas.

3. **Relacionar la lealtad del cliente con el valor del mismo a lo largo de su vida comercial.** La verdadera lealtad del cliente existe cuando éste muestra tanto una alta participación, como compromiso con la relación. El compromiso del cliente representa el vínculo, o lazo afectivo, entre un cliente y una empresa de ventas. La lealtad contribuye al valor del cliente a lo largo de la vida al garantizar un flujo más grande de ventas durante la vida de una relación. El compromiso, por ejemplo, significa que el cliente seguirá con la empresa de ventas incluso si otras le ofrecen productos similares a un precio más bajo. Los clientes comprometidos también trabajan como vendedores al difundir mensajes verbales positivos acerca de la empresa.

   La CRM tiene sentido sólo cuando una empresa espera hacer negocios con un cliente repetidas veces a lo largo de un periodo prolongado. Por consiguiente, las empresas tienen éxito ofreciendo a los clientes un valor superior a lo largo de repetidos intercambios de ventas. A su vez, los clientes resultan más valiosos para la empresa. Los clientes leales son como dinero en el banco, debido a que seguirán comprando en el futuro. La lealtad del cliente es una función de dos componentes: la participación y el compromiso del cliente. El componente conductual de la lealtad del cliente es la *participación del cliente*, es decir, la proporción de recursos que gasta entre una serie de proveedores que compiten. En una estructura de CRM, una empresa puede determinar cuánto debe gastar para adquirir un nuevo cliente. Si los costos de adquirir al cliente son altos en relación con su valor estimado a lo largo de la vida, esos recursos se podrían gastar mejor en otra parte.

4. **Aplicar la administración de las relaciones con el cliente (CRM) al proceso de ventas.** Un sistema efectivo de CRM utiliza dispositivos físicos como PDA, computadoras notebook, servidores y otros tipos de dispositivos de comunicación y almacenamiento. Numerosas empresas también se especializan en un software que permite que toda la información obtenida en esas comunicaciones se recolecte e introduzca en un almacén de datos. La integración de esta información es una función clave de la tecnología de CRM, haciendo que esté disponible para los empleados de toda la empresa. Las empresas deben igualar el sistema apropiado de CRM con sus características particulares. Los productos de software en particular se especializan en las empresas de ciertos tamaños y en ciertas industrias. El riesgo de que la CRM fracase debido a la elección del producto erróneo es real. De manera que el tiempo y el esfuerzo invertidos en la obtención de la tecnología de CRM apropiada estén bien empleados.

5. **Utilizar con éxito la tecnología en los programas de CRM.** La tabla 3.4 de la página 79 resumió los factores que contribuyen al éxito o al fracaso de la implementación de la CRM. Estos factores sugieren que la CRM no es simplemente una cuestión de tecnología. Si la tecnología es apropiada, pero se carece del elemento humano, la CRM fracasará. Por consiguiente, la implementación de la CRM requiere lograr que la acepten todos los miembros de la organización, desde el nivel superior hasta el personal de reciente ingreso.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. Defina CRM. ¿Cuáles son sus dos metas clave CRM? [OA 1]
2. ¿En qué forma difiere el enfoque de un gerente de ventas para motivar a una fuerza de ventas con base en la forma en que la empresa trata a los clientes? [OA 1]
3. Defina los puntos de vista relacional y transaccional de las relaciones de intercambio. [OA 1]
4. Utilice Internet para encontrar una lista de las 10 empresas más exitosas en dos industrias diferentes. ¿Considera que las empresas por lo general están más orientadas a la producción o al mercado? ¿Cree que tienden a hacer hincapié en un enfoque transaccional o relacional a los clientes? Discuta en términos del rol de la CRM en una empresa con orientación a la producción o al mercado. [OA 1]

5. ¿Qué significa para una empresa estar centrada en el cliente? [OA 2]
6. ¿Una empresa que considera a sus clientes como socios estratégicos tiende a tener una fuerza de ventas más grande o más pequeña que la de una empresa similar con un punto de vista más transaccional de los clientes? Explique. [OA 2]
7. ¿Qué es el *comportamiento oportunista* en el contexto de una relación de intercambio? [OA 3]
8. ¿Cuáles son algunos de los riesgos asociados con la venta relacional (incluidas las sociedades estratégicas)? [OA 3]
9. Desde la perspectiva de un gerente de ventas, ¿cuál es la diferencia entre un enfoque de cartera de clientes y de portafolio de productos? [OA 4]
10. ¿Cuáles son las cuatro características que debe buscar un gerente de ventas cuando elige a un proveedor de CRM? [OA 4]
11. Mencione y describa brevemente los factores asociados con una implementación exitosa de la CRM. [OA 5]
12. Utilice la lista de factores de éxito/fracaso de la CRM para describir la forma en la cual una compañía farmacéutica podría implementar un sistema de CRM. [OA 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Vaya al sitio web en www.1000ventures.com/business_guide/mbs_mini_spartnerships.html y revise los artículos, casos de estudio y diapositivas sobre el desarrollo de las sociedades estratégicas. ¿En qué forma el material mejora su comprensión de esta filosofía de negocios de vanguardia?



Ejercicio de desempeño de roles

Capital Wireless

Situación

Capital Wireless invirtió miles de dólares el año pasado en un nuevo sistema de AFV. Cuenta con la tecnología más reciente y el representante de ventas del proveedor de AFV prometió que las razones del cierre de cuenta se duplicarían y la satisfacción del cliente se incrementaría de forma considerable. El sistema se instaló y ha estado en operación durante alrededor de 18 meses, pero existen muchos problemas. La fuerza de ventas asistió a tres sesiones de capacitación de una hora y el gerente de ventas ha sugerido más. Por desgracia, la mayoría de los miembros de la fuerza de ventas no ve el valor del sistema. Después de ingresar los datos del perfil básico del cliente, los vendedores ignoran en gran parte el sistema, diciendo que conocen a sus clientes y que no necesitan un sistema computarizado. El proveedor y el director general de la empresa están adoptando una posición rígida, diciendo que el gerente de ventas simplemente debería despedir a todos los vendedores que no utilicen el sistema. Por otra parte, el gerente de ventas dice que el despido de tales empleados no es realista y que creará serios problemas. Pero además de presionar para lograr una capacitación adicional, el gerente de ventas todavía no ha ofrecido ninguna otra idea.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Alvin Burns, director general Alvin argumenta que simplemente se deshagan de los vendedores que no utilizan el sistema de AFV. La empresa pagó mucho por él y es evidente que lo necesitan. Después de todo, el trabajo de los vendedores es hacer lo que dice la empresa y el hecho de no cumplir con las pautas es una razón para el despido.

Sheri Ahuja, gerente de ventas Sheri desea encontrar otra forma de resolver el problema. Plantea y ofrece una justificación para varias alternativas que no sean el despido de los vendedores, o por lo menos de un gran número de ellos. Está preocupada porque el director general dirá que otras alternativas (además de despedir a los vendedores) requerirán demasiado tiempo, de manera que debe estar preparada para defender sus planes.



Ejercicio

Zenon es una empresa de servicios para campos petroleros que se especializa en cimentar pozos y en tratamientos de fractura ácida e hidráulica. La industria petrolera por lo común atraviesa por ciclos de auge y de baja, que a menudo se atribuyen al precio del barril de petróleo. Durante las épocas de auge, la demanda sobrepasa con mucho la oferta de servicios para toda la industria. De hecho, el gerente de ventas ha instado a los vendedores para que eviten hacer compromisos con algunos clientes y sean más selectivos cuando busquen futuros negocios. Una posible solución es implementar un sistema de CRM para que la fuerza de ventas sea más eficiente en atender a los clientes actuales y para que se oriente de forma más eficaz para los futuros.

PREGUNTAS

1. Prepare un mensaje de correo electrónico para su jefe alentando la adopción de un programa de CRM para Zenon.
2. En su mensaje de correo electrónico, asegúrese de compendiar de qué forma la CRM tiene el potencial de mejorar el servicio al cliente e incrementar los negocios repetidos.



Dilema ético

Drexel Pharmaceuticals fabrica y vende varios medicamentos genéricos diseñados para tratar la hipertensión, la artritis y otros padecimientos similares. La empresa tiene una relación positiva con muchos de sus pacientes. Se pueden enterar acerca de los medicamentos y de otros problemas actuales en su sitio web y a través de su boletín, que proporcionan los desarrollos más recientes sobre nuevas investigaciones y tratamientos, así como materiales generales sobre la salud y la buena condición física. Drexel fue adquirida en fecha reciente por un grupo de banca de inversión que también es propietario de otra empresa que vende spas de hidroterapia y bañeras de calor. El gerente de ventas de la compañía de spas ha pedido que le permitan utilizar el correo electrónico y las listas de correo regular para promover sus productos.

¿Qué debe hacer Drexel Pharmaceuticals?



CASO 3.1

Cosair Gas Distributors: problemas con la instalación de un sistema de CRM

La industria de la gasolina en Estados Unidos enfrenta muchos retos. No se ha construido una sola refinería de gasolina en ese país en más de 30 años. Varias empresas muy conocidas poseen refinerías. Pero además, muy pocas compañías petroleras independientes han creado alianzas para procesar y distribuir petroquímicos, en su mayor parte de plantas ubicadas en el sureste. La gasolina se distribuye a través de un vasto convoy de camiones que recorren todo el país. Las entregas a las gasolineras minoristas pueden ocurrir con tan poca frecuencia como una vez al mes en el caso de las gasolineras pequeñas, hasta una o incluso dos veces a la semana para las gasolineras grandes en área de intenso tráfico.

Cosair Gas Distributors es una distribuidora de petróleo independiente ubicada en Houma, Louisiana. Con una flotilla de 50 camiones que opera las 24 horas del día, la empresa compra la gasolina a los distribuidores y la transporta a su red de 360 estaciones diseminadas en cinco estados. El negocio ha sido bueno para Riley Sayer, fundador de la empresa. “Hemos resistido a todo”, dijo Riley durante la última fiesta de Navidad. “Sobrevivimos al auge y a la baja de la década de los ochenta, a la consolidación en la década de los noventa y después a los ataques del 11 de septiembre. Vaya, sobrevivimos a *Katrina* y los precios alocados. Hemos demostrado que tenemos un lugar”.

Riley asistió a la reciente Exposición de Gas y Petróleo de Louisiana en Lafayette, Louisiana y vio una demostración del más moderno sistema de CRM. El expositor lo convenció hasta el punto de comprarlo de inmediato, dejando la instalación en manos de su gerente de ventas, T-John y diciéndole que lo tendría funcionando en tres meses.

Han transcurrido cuatro meses y el sistema de CRM está instalado. Pero algunos en la empresa piensan que tal vez el dinero fue mal gastado. Los otros gerentes se sorprendieron

cuando T-John les dijo que el nuevo sistema afectaría no sólo las ventas, sino la distribución, el inventario, el registro de pedidos y las compras. Esos departamentos no estaban seguros de que los hubieran incluido cuando se diseñó el software para que los vendedores hicieran un seguimiento de su base de clientes. ¡Además de eso, el vendedor número uno ni siquiera lo había utilizado! Se mantiene al tanto de sus clientes utilizando el viejo sistema probado de hojas de cálculo de Excel que tiene en su computadora. "¿Qué tan bueno puede ser si su vendedor estrella no lo utiliza?"

El lado de la distribución del negocio también atraviesa por momentos difíciles. El software era de una naturaleza "genérica", con las actualizaciones y los ajustes escritos en el contrato. Las antiguas hojas impresas daban a los choferes sus facturas por ruta, de manera que podían planear sus paradas. Sin embargo, las nuevas hojas impresas no clasifican de forma apropiada, obligando a los choferes a revisar su lista antes de salir, con el fin de asegurarse de no perderse una parada. Esa dilación está demorando las entregas y ya ha resultado en la pérdida de un cliente después de que un camión llegó un día después.

Cosair Distributors debe tomar una decisión cuanto antes. Los costos de adquirir e implementar el sistema han sido enormes, desde la instalación hasta la actualización de las computadoras para capacitar al personal. Si la decisión es seguir con el sistema de CRM, Cosair sabe que será necesario hacer cambios. Además, si la empresa continúa con el proyecto, sus gerentes no están seguros de dónde empezar para tratar de que funcione de forma adecuada.

PREGUNTAS

1. ¿En dónde considera que se cometió el primer error en la decisión de comprar el nuevo sistema de CRM?
2. ¿Qué haría usted si Cosair lo contratara para que completara el proyecto? Prepare una lista de pasos indicando la secuencia que se seguirá y el porqué.
3. Usted tiene una junta el día de mañana con personal de la empresa que instaló el software de CRM. ¿Qué aspecto trataría con su personal de ventas que sea necesario resolver para que el proyecto funcione como estaba programado?

Caso preparado por G. David Shows, Spring Hill College, Mobile, AL.



CASO 3.2

TC's Bookings: cómo obtener lo máximo de un sistema de CRM

Tony Charles es propietario de TC´s Bookings, una agencia de reservaciones independiente que proporciona servicio en cuatro estados, Wisconsin, Illinois, Indiana y Michigan. Estos incluyen grandes áreas metropolitanas como Chicago, Detroit, Milwaukee e Indianápolis, así como varias ciudades universitarias. Tony opera TC's Bookings trabajando por horas, como una forma de dedicarse a sus dos pasiones, la música y el marketing, y de complementar su ingreso como profesor de marketing. El negocio también le permite aplicar muchos de los principios y habilidades de marketing que ha estudiado, practicado y enseñado durante muchos años, en particular administrando a sus vendedores. Tony puede tener éxito en este negocio por horas debido a que gran parte de sus esfuerzos implican administrar a cuatro vendedores, uno para cada estado donde opera.

Tony también representa a sus clientes con los foros de música. Sus clientes son nueve bandas (que varían de tres a cinco miembros) y tres dúos acústicos. Todos los músicos se enfocan en el rock clásico, pero algunas de las bandas tocan también blues, country o música folclórica. Dos de los dúos se especializan en música folclórica irlandesa tradicional, así como en el rock clásico. La mayoría de las canciones que tocan las bandas son éxitos comerciales que van desde la década de los sesenta hasta la de los noventa. Incluyen éxitos de estrellas como Led Zeppelin, los Rolling Stones, los Beatles, Aerosmith y Bad Company, por sólo mencionar algunas. Cuatro de las bandas componen y tocan canciones de su autoría.

TC´s Bookings es una agencia de servicio completo, que reserva no sólo espectáculos o "reuniones" para las bandas, sino que también crea paquetes o "kits" promocionales. Los kits por lo común incluyen una biografía de la banda y de sus miembros, una fotografía del grupo y fotografías individuales, una lista de canciones y una demostración. Ésta por lo común contiene de cuatro a cinco canciones que la banda ha grabado en vivo o en un estudio. Sin embargo, algunas bandas podrían desear que un CD completo se vendiera como un demostrativo, o tal vez una serie completa (por lo común de 10 a 15 canciones) que se grabó en vivo en uno de sus espectáculos.

Los agentes de reservaciones sirven como un vínculo entre el cliente (las bandas) y los foros de música (los otros

clientes). Algunos agentes sólo representan a las bandas; otros a los foros. La diferencia se relaciona con la forma en la cual pagan al agente. Si trabaja para las bandas, el agente de reservaciones es básicamente un representante de ventas responsable de obtener el pago máximo para las bandas y le pagan un porcentaje, por lo común de 10 a 15 por ciento del precio del espectáculo. Si trabaja para el foro, el agente de reservaciones desempeña el rol de un agente de compras responsable de negociar el precio más bajo. En esta situación, le pueden pagar al agente un porcentaje o una tarifa fija por espectáculo, o puede tener una iguala con el foro. TC's Bookings, además de los 12 grupos musicales, también representa a dos foros. En los tratos entre sus clientes y estos dos foros, Tony trata de llegar a un compromiso justo para ambas partes, sustituyendo parte del pago para las bandas con más espectáculos en esos foros. Esto mantiene satisfechos tanto a las bandas como a los foros. Los foros son los clientes de Tony y vende sus bandas a ellos. Los foros incluyen bares, restaurantes, centros nocturnos, casinos y, durante el verano, festivales locales. Básicamente, cualquiera que contrata música en vivo puede ser un cliente de TC's Bookings.

Tony mantiene una extensa base de datos de los foros que ofrecen música en vivo en los cuatro estados a los que atiende. Le gustaría decir que "de todos los foros", pero de hecho la música en vivo es una industria dinámica. Los foros como bares, centros nocturnos y restaurantes salen del negocio todo el tiempo, mientras que los nuevos parecen surgir de la nada. Si un foro tropieza con una baja repentina, podría decidirse por una forma menos costosa de entretenimiento, como un DJ o un karaoke. Los costos de ambos son de alrededor de la mitad del precio de una banda en vivo y, dependiendo del foro, pueden ser una alternativa viable. De hecho, la mayoría de los foros con los que tiene trato la empresa ofrecerá una noche de karaoke para complacer a los aspirantes a estrellas de rock; una noche de DJ para la multitud más joven que desea bailar con el ritmo de la música electrónica o tecno; y música en vivo para aquellos clientes que realmente disfrutan viendo y escuchando la actuación de los músicos. Si el negocio del foro sufre una baja, lo primero en desaparecer es la música en vivo, por tanto es probable que el club sustituya a la banda con un DJ o un karaoke, reduciendo así a la mitad los costos de entretenimiento.

La base de datos contiene la siguiente información sobre cada cliente:

- Nombre del foro.
- Domicilio.
- Contacto (la persona que toma las decisiones; por lo general el propietario, pero en ocasiones un gerente u otro agente de reservaciones).
- El mejor momento para ponerse en contacto.
- Número de teléfono y dirección de correo electrónico.
- Los días que el foro tiene música en vivo.
- Tamaño de las bandas que está buscando el foro.
- Género de música que contrata el foro.
- Presupuesto del foro.
- Con qué anticipación contrata el foro a los músicos (algunos la reservan con un mes, otros con tres meses y otros más con seis meses de anticipación).
- Cuándo hace las reservaciones el foro (algunos reservan continuamente, otros reservan tres meses en el curso de dos a tres días).
- Si el foro reserva para una sola noche o para los fines de semana.
- Si el foro tiene su propio sistema de altoparlantes (DP) o si la banda debe proporcionar uno. (La primera situación es rara, pero es muy atractiva para la banda. La preparación y el retiro de un sistema de altoparlantes podría requerir de 30 a 45 minutos antes y después del espectáculo.)
- Si el foro tiene numerosos clientes regulares o si espera que la banda se encargue de promover y atraiga a muchos clientes.
- Cualesquiera otras peculiaridades acerca del escenario o el foro, como el tamaño del escenario, el tamaño del foro, si la banda necesita tocar (más bajo) o con el volumen controlado.

Tony también mantiene una base de datos de sus bandas, la cual es un pequeño sistema de CRM. Incluye el nombre de la banda, de los miembros, números de teléfono, direcciones de correo electrónico, género(s) de música, lista de canciones, en qué áreas geográficas quiere tocar la banda, un programa de las reuniones, las fechas que ha bloqueado la banda por no estar disponible, el precio mínimo aceptable por el que la banda está dispuesta a tocar, fotografías, logotipos y canciones utilizados en la demostración de la banda. TC's Bookings se ha desempeñado muy bien utilizando su sistema de CRM para crear y mantener relaciones con sus clientes. Pero todavía hay muchos foros cuyas puertas están cerradas para la agencia. Y aun cuando Tony comprende que la agencia no puede servir a todos los foros, sabe que la industria es dinámica y que los clientes actuales pueden salir del negocio el día de mañana. Por consiguiente, la agencia siempre debe tratar de establecer nuevas relaciones, así como tratar de mejorar aquellas ya existentes. Como un pequeño negocio con sólo cuatro vendedores, TC's Bookings no tiene

un presupuesto para un sistema de CRM más grande y costoso y, desde un punto de vista realista, no lo necesita. Sin embargo, Tony necesita una mejor forma de tener acceso a sus bases de datos y de utilizarlas para comunicarse con sus vendedores y apoyar sus esfuerzos de ventas, así como de atraer a más bandas y servir a foros adicionales.

PREGUNTAS

1. ¿Qué métodos de mantenimiento y mejora de las relaciones con el cliente considera que faltan a la empresa?
2. ¿Cómo podría usted utilizar esos métodos?

Caso preparado por Frank Notturno, Madonna University.

CAPÍTULO

4

El proceso de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Evaluar los beneficios y las oportunidades disponibles en una carrera en ventas.
2. Comparar y contrastar al profesional de ventas actual con el de ayer.
3. Describir las siete etapas del proceso de la venta personal (PSP).
4. Utilizar varios métodos de búsqueda para encontrar nuevos prospectos.
5. Aplicar varias estrategias de presentación de ventas.
6. Vencer las objeciones y la resistencia del prospecto por medio de la negociación.
7. Demostrar las técnicas de cierre de cada una de las cinco categorías del mismo.
8. Explicar la forma de aplicar el empowerment al personal de ventas para los roles de administración de las relaciones con el cliente (CRM).

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Anne Hubbell en Kodak

Anne Hubbell jamás concibió estar en ventas; "¡Asistí a una escuela de arte!", dice. Ahora ejecutiva de cuenta en el grupo de imágenes de entretenimiento de Kodak, Anne vende negativos de películas en movimiento a los productores de cine independiente desde Maine hasta Virginia. A Hubbell le fascinan las películas, y al egresar de la universidad se dirigió a un centro de medios sin fines de lucro, organizando festivales fílmicos que exhibían películas independientes. Más adelante produjo para la televisión e hizo un documental que se convirtió en una producción producción teatral. Después se unió a Kodak y empezó a visitar a los productores de películas que no son parte de los grandes estudios cinematográficos, una base de de clientes que entiende muy bien debido a sus antecedentes.

Hubbell dedica gran parte de su tiempo a desarrollar y mantener relaciones con los prospectos y los clientes. "Una de las cosas agradables de mi trabajo es que asisto a muchos festivales cinematográficos y a eventos de la industria", señala. No sólo incrementa la conciencia de la diversa línea de productos de Kodak, sino que también está siempre disponible para consultar con los productores de películas acerca de sus necesidades cuando se preparan para su trabajo. Por lo común lee los libretos para entender de qué trata cada película y lo que quiere lograr cada cliente.

De hecho, dice, "Me dedico más a la educación que a la venta. Si un prospecto llama, por ejemplo, para decir 'Dispongo de $100 000 para hacer una película', le explico lo que se puede hacer sin salirse de ese presupuesto". El conocimiento del producto es crucial, comenta Hubbell: "Necesito saber exactamente qué cantidad de nuestra existencia de películas se desempeñará bajo condiciones específicas". Por ejemplo, los productores de películas al aire libre utilizan un producto diferente de los que filman en interiores, donde se puede controlar la iluminación. "Debo ser capaz de aconsejar a los clientes, en especial a los productores de películas que cuentan con un presupuesto reducido, acerca de lo que dará mejores resultados para

su situación, no simplemente para que su película se vea bien, sino también sobre cómo trabajar dentro de su presupuesto", observa.

Debido a que Hubbell viaja mucho dentro de su territorio, a menudo visitando los foros donde se utilizan los productos de Kodak, depende de su teléfono celular y de su PDA (asistente digital personal) para mantenerse en contacto y apegarse a su plan. Utiliza un software de base de datos para organizar toda la información de los contactos para cada pista de ventas y para cada cliente, añadiendo enlaces a los proyectos previos en los que han trabajado esos productores, de manera que pueda refrescar su memoria antes de una junta o de una llamada telefónica. Para hacer seguimiento de las oportunidades de venta, sigue el progreso de docenas de próximas producciones y toma notas detalladas acerca de las comunicaciones con los clientes y los prospectos. Siempre que se entera de que está a punto de iniciarse una producción (y de que Kodak está haciendo la venta), Hubbell actualiza la base de datos "de manera que haya un registro de todo el proceso de ventas".

FUENTE: Anderson, Rolph E., Alan J. Dubinsky y Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, segunda edición, pp. 1-2. Copyright © Houghton Mifflin Company. Reimpreso con autorización.

A menos que usted sea un increíble atleta con una probabilidad de llegar a ser profesional, o un animador talentoso que se pueda convertir en el siguiente American Idol, está recibiendo aumentos anuales aproximadamente con base en la inflación y trabajando de manera ardua durante muchos años o décadas para ascender en la escala corporativa. Por supuesto, otros graduados universitarios en su empresa estarán haciendo lo mismo y sólo algunos lograrán ascender hasta un nivel muy alto. Usted puede ser el único que lo logre ¡y esperamos que así sea! Pero ¿acaso no le gustaría enterarse de otra oportunidad de hacer carrera que le ofrezca una excelente posibilidad de ganar un ingreso de seis dígitos entre los veinte y los treinta años de edad, además de muchos otros beneficios adicionales, al mismo tiempo que tiene el trabajo satisfactorio de ayudar a las personas a resolver sus problemas?

Si se inicia en las ventas profesionales después de egresar de la universidad, es probable que pueda disfrutar de tales oportunidades y beneficios desde una edad temprana. Lo que es más, después de sólo unos años de ser un vendedor exitoso, en la mayoría de las empresas usted es candidato para una promoción a múltiples rutas de carrera, incluidas administración de ventas, gerencia de marketing y venta profesional de alto nivel, es decir, a puestos clave de ejecutivo de cuenta con sólo uno o dos clientes importantes como Procter & Gamble (www.pg.com) o DuPont (www.dupont.com). Casi todos los gerentes de ventas iniciaron su carrera en la venta personal, de manera que en este capítulo analizaremos la venta profesional para ayudarlo a comprender las cuestiones emocionantes que le esperan en su primer trabajo de ventas.[1]



Actualización de los roles del vendedor

Sea honesto ahora, ¿cuáles son sus impresiones del vendedor? ¿Se imagina las extravagantes caricaturas de éste en los programas de televisión, o a Willy Loman en la obra, *La muerte de un vendedor*? ¿Visualiza al vendedor yendo de puerta en puerta para ofrecer enciclopedias, cosméticos o seguros de vida? De ser así, le espera un verdadero despertar a medida que aprenda acerca del vendedor contemporáneo de negocio a negocio (B2B).

El estereotipo del vendedor "de puerta en puerta" esencialmente se ha visto reemplazado por varias formas de marketing directo, como correo electrónico, sitios web de comercio electrónico, televentas, catálogos y cartas de ventas. En la actualidad es más probable que los estudiantes universitarios que inician la carrera en ventas visiten a compradores profesionales que trabajan para fabricantes, productores, minoristas, mayoristas, distribuidores, agencias de gobierno y varias instituciones sin fines de lucro. Con acceso a varias fuentes en línea y también no en línea para recolectar información y comparar las ofertas antes de comprar, los clientes están más facultados para hacerlo. Esperan un valor mayor a precios más bajos, al mismo tiempo que exigen un mejor servicio.

Al mismo tiempo, el vendedor mismo está facultado por la tecnología y cada vez es más independiente de sus gerentes de ventas. No importa dónde esté, tiene acceso instantáneo a toda la información que necesita tanto él como sus clientes por medio de computadoras laptop y teléfonos celulares de múltiples funciones. Puede servir a los prospectos y a los clientes de forma muy semejante a la de los consultores de confianza o los socios de negocios. El vendedor actual también está desarrollando un nuevo nivel de profesionalismo y sensibilidad a las preocupaciones del cliente cuando se enfrenta a compradores diversos y sofisticados cuyas expectativas están continuamente en aumento.

Administración de las relaciones con el cliente

En los capítulos anteriores hemos visto que el personal de ventas es esencial para proporcionar a los clientes un valor agregado, al mismo tiempo que administra de forma creativa la interacción entre el comprador y el vendedor. El vendedor por lo general tiene la mayor influencia para reducir la deserción de los clientes y sus esfuerzos determinan en gran parte la eficacia de la administración de las relaciones con el cliente (CRM) orientadas a la creación de la lealtad de éste.[2] Por consiguiente, en su rol de salvar las fronteras, el vendedor se debe mantener continuamente en contacto con las expectativas del cliente, las metas organizacionales y los cambios en el entorno de marketing. El vendedor que tiene un desempeño superior no se enfoca simplemente en dominar las siete etapas estándar del proceso de venta personal que se estudian en esta sección. También está intensamente involucrado en la CRM para sus empresas.[3] Para apreciar las diferencias entre el vendedor de ayer y el actual, vea la tabla 4.1.

TABLA 4.1 Comparación entre el vendedor de ayer y el actual

VENDEDOR DE AYER	VENDEDOR ACTUAL
Estaba orientado al producto	Está orientado al cliente
Se enfocaba en *venderles* a los clientes	Se enfoca en *servir* a los clientes
Hacía muy poca planeación de visitas de ventas	Desarrolla estrategias para sus visitas de ventas con el fin de lograr objetivos específicos
Hacía presentaciones de ventas sin escuchar mucho a los clientes	Escucha a los clientes y se comunica con ellos de forma significativa
Hacía hincapié en las características y el precio del producto en las presentaciones de ventas	Hace hincapié en los beneficios y el servicio al cliente en las presentaciones de ventas
A menudo utilizaba técnicas de venta manipuladoras	Trata de ayudar a los clientes a resolver sus problemas
Trataba de hacer ventas inmediatas y de cubrir la cuotas	Trata de desarrollar relaciones a largo plazo y mutuamente benéficas con los clientes
Desaparecía después de hacer la venta, hasta la siguiente visita de ventas	Hace un seguimiento de los clientes con el fin de proporcionar servicio y asegurar la satisfacción del cliente, que conduce a la lealtad
Trabajaba en gran parte solo y tenía muy poco interés en comprender los problemas del cliente	Trabaja como miembro de un equipo de especialistas para servir a los clientes

FUENTE: Adaptada de Anderson y otros (2007), p. 139.

Oportunidades en la venta personal

Se espera que la demanda del vendedor de negocio a negocio se incremente de forma considerable durante los próximos años.[4] Incluso los vendedores relativamente nuevos (aquellos con menos de tres años de experiencia) ganan alrededor de 50 000 dólares anuales y el ingreso promedio en todos los niveles de vendedores en la actualidad supera los 100 000 dólares, esto en Estados Unidos.[5] El vendedor capacitado en la tecnología, que es escaso, puede recibir bonos de seis cifras y algunos miembros con un desempeño superior pueden ganar más de un millón de dólares al año.[6]

A diferencia de la mayoría de los trabajos que ofrecen aumentos anuales que reflejan el cambio en el costo de la vida o la evaluación subjetiva de un superior acerca del desempeño, la profesión de ventas ofrece salarios, comisiones, bonos, premios en concursos de ventas y evaluaciones del desempeño relativamente objetivas. Asimismo, los vendedores pueden recibir "compensaciones", incluidas cuenta de gastos, membresía en un club, tarjetas de crédito corporativas, automóviles, teléfonos celulares y computadoras laptop. Además de las recompensas tangibles, los vendedores con alto desempeño también disfrutan de un alto grado de reconocimiento dentro de sus empresas. En algunas de ellas se les invita a asistir a juntas especiales con el director general para discutir aspectos organizacionales. Otros beneficios de una carrera en ventas incluyen una demanda continuamente alta, libertad e independencia en el trabajo, satisfacción personal por desempeñar un puesto que contribuye de manera directa al bienestar de la empresa, a la economía y excelentes oportunidades de promoción.

Los vendedores exitosos, al interactuar con los clientes y conocerlos mejor, se encuentran entre los empleados con mayores probabilidades de lograr una promoción a posiciones en la alta gerencia. Muchos presidentes de corporaciones de *Fortune* 500 iniciaron sus carreras como representantes de ventas, por ejemplo, Anne Mulcahy de Xerox (www.xerox.com) y Mark Hurd de Hewlett-Packard (www.hp.com).[7] Como generadores directos de ingresos, los vendedores son vitales para el bienestar de sus empresas. A menos que sus productos y servicios se vendan de forma rentable, una empresa no puede permanecer en el negocio durante mucho tiempo, y sus trabajadores perderán su empleo. De manera que, en diversas formas, el éxito de cada empresa depende de los resultados de su personal de ventas.

Carreras para diferentes tipos de individuos

Ningún tipo de antecedente cultural, grupo étnico, sexo, edad, apariencia física o personalidad asegura el éxito en venderles a diversos tipos de clientes. Los estudios han encontrado que la eficacia en las ventas está más relacionada con el grado de similitud entre el cliente y el vendedor,[8] por ejemplo en edad, sexo, personalidad y patrones de pensamiento.[9] Como resultado, muchos gerentes de ventas tratan de empatar a sus vendedores con tipos de clientes similares.[10] De ello se sigue que las mujeres y las minorías pueden ser vendedores especialmente efectivos cuando visitan a clientes del sexo femenino y de minorías, en particular si son similares en otras características pertinentes a la situación de compra.

Todos venden algo

Robert Louis Stevenson, el famoso novelista, dijo en una ocasión: "Todos viven vendiendo algo". Cientos de millones de vendedores están trabajando en todo tipo de organizaciones orientadas a las utilidades y sin fines de lucro, vendiendo productos, servicios e ideas. Pero lo que Stevenson reconocía es que todos nosotros, no importa si nos ganamos o no la vida vendiendo, debemos iniciar una comunicación persuasiva en dos sentidos para convencer (vender) en varias situaciones y en diferentes momentos, sobre diversos asuntos. Por ejemplo, cuando usted se gradúa de un colegio o universidad, aun si no está solicitando un trabajo en ventas, necesita "venderles" a los empleadores potenciales la idea de que lo contraten a *usted*, en vez de a alguien

más con credenciales similares que pudiera solicitar el trabajo. En otras situaciones, usted quizá necesite "vender" a alguien la idea de que vote por su candidato político favorito, de que asista a la universidad donde usted estudió, de que le permita presentar un examen antes de tiempo, de que le conceda un día libre, de que haga un donativo a su organización de beneficencia favorita, o de que le preste dinero. Si se aprenden los principios de la venta, eso mejorará las probabilidades de cualquier persona para tener éxito en todas estas situaciones y virtualmente en cualquier carrera. Jay Leno, anfitrión desde hace mucho tiempo de "The Tonight Show", planeó desde su infancia convertirse en vendedor y atribuye gran parte de su éxito como comediante y orador corporativo de mucha demanda a su conocimiento de las técnicas de venta.[11]

La buena noticia para la mayoría de las personas es que, aun cuando algunas personas pueden tener más capacidad natural que otras, la venta no es un arte o un talento innato, sino una disciplina que todos pueden aprender. Hay un proceso de ventas específico que se debe aprender y todo lo que requiere es un enfoque disciplinado y organizado para hacerlo. Si tiene eso, superará el desempeño de otros que no comprenden el proceso casi cada vez.[12]



Lo que hace el vendedor: etapas del proceso de venta personal

Aun cuando hay diversos tipos de clientes, productos, servicios y situaciones de ventas, sólo hay siete etapas básicas que interactúan y se traslapan, que constituyen el proceso de la venta personal (PSP, por sus siglas en inglés). Son las siguientes, por orden:

1. Prospección y calificación.
2. Planeación de la visita de ventas (enfoque previo).
3. Abordar al prospecto.
4. Hacer la presentación de ventas y la demostración.
5. Negociar la resistencia a la venta o las objeciones del comprador.
6. Confirmar y cerrar la venta.
7. Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta.[13]

Ciclo continuo o rueda del proceso de la venta personal (PSP)

Rueda de la venta personal
Descripción de las siete etapas del proceso de la venta personal (PSP) como un ciclo continuo de etapas seguidas por los profesionales en el campo de las ventas.

Las siete etapas del PSP se describen mejor como un ciclo continuo o una rueda de etapas que se traspalan, como se muestra en la figura 4.1. Una vez que se pone en movimiento la **rueda de la venta personal,** sigue girando de una etapa a la siguiente. De manera que es fácil ver que la etapa siete en realidad no es el final del ciclo, sino más bien un nuevo comienzo, debido a que las actividades de seguimiento y servicio del vendedor pueden generar ventas o compras repetidas de nuevos productos y servicios, a medida que aumentan las necesidades del cliente. La rueda no es un mecanismo rígido que no se pueda detener, cambiar o invertir si es necesario. En ocasiones, el vendedor tal vez necesitará saltarse un paso, rediseñar o volver a una etapa previa en el PSP cuando un enfoque inicial o un giro de la rueda no funcionen. La sensibilidad y la flexibilidad para responder a la retroalimentación de los clientes acerca de sus necesidades y deseos son cruciales para que el vendedor utilice en la forma más eficaz y eficiente el PSP.



FIGURA 4.1 El proceso de la venta personal.

FUENTE: Anderson y otros (2007), p. 136.

Prospección y calificación

Prospección y calificación
Primer paso en el PSP, en el cual el personal de ventas encuentra pistas y las califica con base en cuatro criterios: necesidad, autoridad, dinero y elegibilidad para comprar.

Pista
Nombre y domicilio o número telefónico de una persona u organización que potencialmente necesiten los productos o servicios de la empresa.

Los clientes se van una y otra vez por varias razones: fallecimiento, bancarrota, reubicación o cambio con otros proveedores. De 10 a 30 por ciento de los clientes actuales de una empresa desertan cada año.[14] Para incrementar o incluso mantener el volumen de ventas, el personal de ventas debe buscar continuamente a nuevos clientes potenciales, llamados *prospectos.* La **prospección** requiere que el personal de ventas primero obtenga *pistas.* Una **pista** es el nombre y domicilio o número telefónico de una persona u organización que potencialmente necesitan los productos o servicios de la empresa. Antes de considerar que una pista es un prospecto válido, el vendedor la debe calificar en términos de *necesidad o deseo*, *autoridad para comprar*, *dinero para comprar* y *elegibilidad para comprar* (por ejemplo, los vendedores que visitan a un mayorista no los pueden ignorar para vender de manera directa a los minoristas sin alterar las relaciones del canal). Una forma de recordar estos cuatro calificadores es el acrónimo *NADE*, que se compone de la primera inicial de cada etapa de la búsqueda de prospectos para una visita de ventas. Cuando las empresas o los individuos aprueban estos cuatro puntos se convierten en prospectos para una visita de ventas. Muchos vendedores consideran que los prospectos son su "caldero de pepitas de oro" al que pueden recurrir cuando las ventas disminuyen y la mayoría dedica la mayor parte de su tiempo a la búsqueda de prospectos, más que a cualquier otra actividad de ventas. En la tabla 4.2 se presentan varios métodos de búsqueda de pistas al azar y pistas selectivas para encontrar prospectos de nuevos negocios u organizaciones.

Planeación de la visita de ventas: enfoque previo o acercamiento

Enfoque previo
Etapa de enfoque-planeación del PSP.

En el **enfoque previo** o etapa de planeación, los vendedores siguen los siete pasos básicos que se resumen en la tabla 4.3. Una forma eficaz de preparar al prospecto para el primer contacto de ventas se conoce como *siembra.* Con esta técnica, el vendedor envía por correo artículos de noticias pertinentes al comprador potencial durante varias semanas, estableciendo así una especie de relación de "amigo por correspondencia", antes de llamar por teléfono para hacer una cita. Los prospectos no quieren que los hagan perder su tiempo, de manera que el vendedor debe aprender a "vender" la visita. Un paso después de sembrar es una técnica llamada *notificación*

TABLA 4.2 En busca de negocios y pistas organizacionales

MÉTODOS DE BÚSQUEDA DE PISTAS AL AZAR	
Escrutinio de organizaciones de puerta en puerta	Publicidad (impresa o medios de difusión)
Bombardeo territorial de las organizaciones	Sitios web
Llamadas en frío a las organizaciones	Correo electrónico
MÉTODOS DE BÚSQUEDA DE PISTAS SELECTIVAS	
Fuentes directas	**Fuentes indirectas**
Establecer redes a través de amigos, vecinos, colegas y conocidos	Cartas de ventas postales o electrónicas
Observación personal	Exposiciones comerciales, ferias y exhibiciones
Observadores o "perros de presa"	Seminarios y conferencias profesionales
Clientes satisfechos actuales y antiguos clientes	Concursos
Cadena sin fin (obtención de referencias de prospectos y clientes)	Ofertas de obsequios
Centros de influencia (unirse a grupos sociales o de negocios para conocer a prospectos potenciales	Indagaciones no solicitadas
Encuestas	Telemarketing
Internet (World Wide Web)	
Asociados de ventas y organizaciones profesionales de ventas	
Registros de la empresa, directorios, listas de correo, boletines	

FUENTE: Anderson y otros (2007), p. 105.

previa, en la cual el vendedor hace una llamada telefónica, envía una carta o un mensaje de correo electrónico o de fax solicitando la autorización para enviarle materiales de venta y despertar el interés del prospecto y programar la visita de ventas cara a cara.

Antes de desarrollar una estrategia de visita de ventas, es especialmente importante recolectar información detallada acerca del prospecto y de la situación de compra. Como lo muestra la tabla 4.4, en la página 96, las fuentes de información selectiva pueden incluir asociaciones comerciales, cámaras de comercio, oficinas de crédito, empresas de listas de correo, bibliotecas del

TABLA 4.3 Los siete pasos en la preparación del enfoque previo

1. Preparar al prospecto para la visita de ventas inicial (por ejemplo, utilizando la técnica de siembra).
2. "Vender" al prospecto la cita para la visita de ventas por medio de una notificación previa.
3. Recolectar y analizar la información acerca del prospecto.
4. Hacer una evaluación de problemas y necesidades para el prospecto.
5. Identificar las *características*, las *ventajas* y los *beneficios* del producto que es probable que sean de más interés para el prospecto, con un enfoque importante en los beneficios.
6. Seleccionar la mejor estrategia de presentación de ventas y demostración para el prospecto.
7. Planear y ensayar su enfoque para el prospecto.

FUENTE: Adaptada de Anderson y otros (2007), p. 139.

© Shutterstock / Konstantin Chaing



● **Cuanto más información concerniente a un prospecto tengan los vendedores, mejor preparados estarán para manejar cualquier situación durante una visita de ventas.**

gobierno y públicas, firmas de inversión y numerosos motores de búsqueda en Internet, como Google y Yahoo. Por ejemplo, visite www.thomasnet.com, el sitio web de *Thomas Register of American Manufacturers*, donde encontrará abundante información para planear su visita de ventas (figura 4.2 en la página 97). Una de las formas más directas de obtener información es una llamada preliminar de perfil bajo a la ubicación de negocios del prospecto. Allí, el vendedor puede hablar con las recepcionistas u otros empleados, recolectar folletos y material de la empresa y simplemente observar la forma en la cual opera el negocio. Esos esfuerzos deben ser diplomáticos y amables para evitar la impresión de estar espiando o curioseando. Solicite la autorización del prospecto para visitarle y recolectar la información básica acerca de sus necesidades de productos o servicios, de manera que usted le pueda ofrecer soluciones apropiadas a su problema durante una visita de ventas posterior.

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Los operadores de telemarketing que comprenden las ventas generan mejores pistas

Los gerentes de ventas en DuPont, el gigante de la industria de los productos químicos, tienen un enfoque único en la búsqueda de prospectos y para apoyar a la fuerza de ventas de campo. Se contrata a los antiguos vendedores de campo como representantes de telemarketing para que identifiquen a los "prospectos atractivos" para la fuerza de ventas de campo, respondan a las preguntas técnicas de los clientes, ayuden a resolver problemas de distribución e incluso vendan algunos productos. El hecho de que los antiguos vendedores bien informados hagan el contacto telefónico inicial con los clientes potenciales ha incrementado de forma considerable el índice de conversión de pistas a prospectos y a clientes. Más de 50 por ciento de las pistas que pasan a la fuerza de ventas de campo los operadores de telemarketing bien informados se convierten en clientes de DuPont.

TABLA 4.4 Fuentes electrónicas de información selectiva

NOMBRE	TIPO DE INFORMACIÓN	SITIO WEB
Thomas Register of American Manufacturers	Listas de fabricantes basadas en las clasificaciones del producto	www.thomasnet.com
Yellow Pages	Lista de más de 10 millones de empresas	www.yellowpages.com
Revista *Fortune*	Empresas de *Fortune* 500	www.fortune.com
Revista *Forbes*	Empresas de *Forbes* 500	www.forbes.com
Revista *Inc.*	Pequeñas empresas de más rápido crecimiento de la revista *Inc.*	www.inc.com
Oficina del Censo de Estados Unidos	Información sobre la actividad industrial	www.census.gov/vir/www/
Dun & Bradstreet	Información sobre pequeñas y grandes empresas	www.dnb.com/us/
Manuales industriales de Moody's	Datos de más de 10 000 corporaciones	www.moodys.com/cust/default.asp
Hoover's en línea	Información sobre pequeñas y grandes empresas	www.hovers.com
ABI-Inform	Datos sobre industrias, empresas, productos y temas de negocios actuales de 550 publicaciones	www.proquest.com
COMPUSTAT (Standard & Poor's)	Información detallada de balances generales y estados de resultados de más de 5 000 empresas	www.compustat.com
Fuentes de datos de la industria	Reportes de asociaciones comerciales, publicaciones del gobierno y estudios de la industria realizados por firmas de corretaje sobre 65 importantes industrias	www.virtualpet.com/industry/data/data.htm
Sistemas de información económica	Datos sobre alrededor de 400 000 organizaciones	http://fisher.lib.virginia.edu

FUENTE: Anderson y otros (2007), p. 148.

Abordar al prospecto

Abordar
Primer contacto cara a cara con el prospecto.

Los vendedores deben dejar sus impresiones cruciales, que a menudo son duraderas, en la etapa de **abordar** al prospecto. Como se verá en la tabla 4.5, existen varios métodos de abordar al prospecto que pueden tener éxito, desde la referencia de un conocido mutuo hasta empezar con una demostración inmediata del producto. Por ejemplo, mientras camina o conduce hacia la oficina de un prospecto, un vendedor puede llamarlo y decirle algo así como: "Hola, John, te estoy llamando por nuestro nuevo teléfono celular Celestrial 3000. ¿Cómo te llega el sonido? Creo que te agradarán las nuevas características del teléfono y es muy compacto. Lo podrás ver por ti mismo dentro de pocos minutos cuando llame a tu puerta a la hora de nuestra cita".

Cualquiera que sea el enfoque, los vendedores exitosos deben ajustarlo a cada prospecto. Los vendedores exitosos a menudo establecen un *objetivo primario* (resultado meta), un *objetivo mínimo* (el resultado más bajo aceptable) y un *objetivo óptimo* (el mejor resultado posible) antes de abordar al prospecto. Es una buena idea seguir los pasos **SMART** (por sus siglas en inglés) para establecer los objetivos:[15]

Objetivos SMART
Método de establecimiento de los objetivos de las visitas de ventas que sean específicos, mensurables, alcanzables y definidos en el tiempo.

- *Específico*: establecer un objetivo específico importante para la visita de ventas.
- *Mensurable*: asegurarse de que su objetivo principal sea mensurable o cuantificable, por ejemplo, cierto número de unidades o el volumen de ventas en dinero.
- *Alcanzable*: asegúrese de que la meta que ha establecido sea realista y factible.

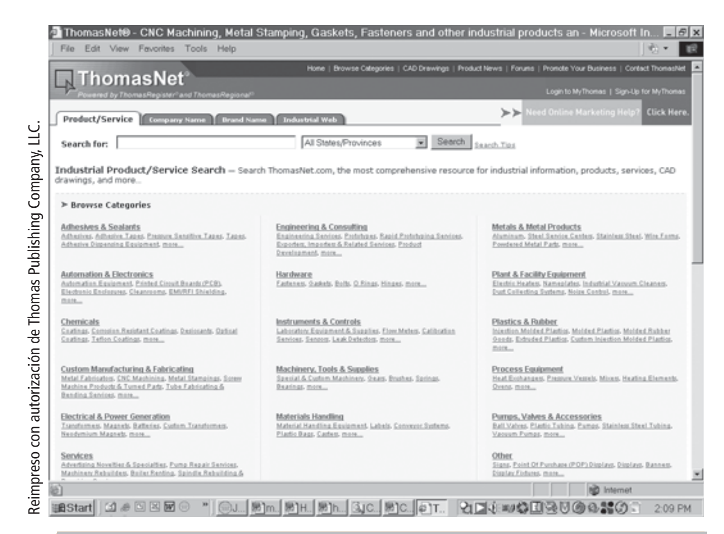


FIGURA 4.2 Los vendedores pueden encontrar abundante información para planear las visitas de ventas en varias fuentes, como asociaciones comerciales, cámaras de comercio, o el sitio web de *Thomas Register of American Manufacturers*.

- *Relacional*: siempre trate de fomentar una relación positiva a largo plazo con el prospecto, no importa si logra o no su objetivo principal.
- *Definido en el tiempo:* si puede hacerlo, establezca con el prospecto un marco de tiempo específico para lograr el objetivo principal. Por ejemplo, haga arreglos para un uso a prueba del producto o servicio durante un periodo designado, que seguirá con la decisión de compra del prospecto.

Por último, la mayoría de las visitas de ventas debe lograr uno o más de los tres objetivos:

1. *Generar ventas*: vender productos o servicios a los clientes meta durante las visitas de ventas designadas.
2. *Desarrollar el mercado*: colocar los cimientos para generar nuevos negocios educando al cliente, adquiriendo visibilidad y desarrollando relaciones con los compradores potenciales.
3. *Proteger el mercado*: enterarse de las estrategias y técnicas de los competidores y proteger las relaciones con los clientes actuales con el fin de mantenerlos satisfechos y de que sigan siendo leales.

TABLA 4.5 Estrategias para abordar a los prospectos

ENFOQUES NO RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	
Conocido mutuo o referencia	Mencionar los nombres de clientes satisfechos a quienes respeta el prospecto.
Presentarse uno mismo	Saludar al prospecto con amabilidad y de forma profesional.
Obsequio o muestra	Ofrecerle un obsequio, una muestra o una invitación a comer.
Acto espectacular	Hacer algo espectacular o memorable de forma positiva, para capturar la atención del prospecto.
ENFOQUES QUE DESPIERTEN EL INTERÉS	
Beneficio para el cliente	Ofrecer al cliente potencial un beneficio inmediato.
Curiosidad	Ofrecer al prospecto un beneficio que despierte su curiosidad.
ENFOQUES DIRIGIDOS AL CLIENTE	
Cumplido o elogio	Felicite al cliente de forma sutil, pero sincera.
Encuesta	Solicite su autorización para obtener información acerca de si el prospecto podría necesitar su producto.
Pregunta	Desde el principio, involucre al prospecto en una comunicación de dos sentidos, haciéndole una pregunta.
ENFOQUES RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	
Producto o ingrediente	Muéstrele al prospecto el producto o un modelo del mismo.
Demostración del producto	Empiece a demostrar el producto la primera vez, cuando conozca al prospecto.

FUENTE: Anderson y otros (2007), p.157.

Hacer la presentación de ventas y la demostración

La comunicación persuasiva es la esencia del proceso de ventas y la presentación/demostración de ventas es el centro del escenario crítico o "momento de actuar" para el vendedor. Después de formular las preguntas apropiadas al cliente para identificar sus necesidades específicas, el vendedor presenta los productos y servicios que podrán satisfacer mejor esas necesidades, hace hincapié en sus características, ventajas y beneficios, y estimula el deseo de las ofertas con una demostración hábil. Los prospectos se interesan principalmente en los beneficios que les ofrecen. Las características y ventajas del producto son importantes sólo si se pueden vincular de forma directa con un beneficio específico que está buscando el prospecto. Por ejemplo, indicar una característica de un monitor de pantalla plana cuando se demuestra una nueva computadora de escritorio no significa gran cosa para un prospecto, a menos que el vendedor le explique los beneficios relacionados con ocupar menos espacio en el escritorio, reducir la tensión de los ojos e incrementar la productividad del empleado.

El éxito en esta etapa requiere el desarrollo de estrategias cuidadosamente ajustadas y practicadas, incluida una demostración convincente del producto. Se ha dicho que una imagen vale más que mil palabras y una demostración vale más que mil imágenes. Un vendedor exitoso siempre llevaba consigo un martillo y una lámina de vidrio irrompible de su empresa para demostrar su resistencia. Un día, en vez de pegarle él mismo a la lámina con el martillo, dejó que el prospecto lo hiciera. A partir de entonces, sus ventas aumentaron de forma impresionante y él siguió dejando que sus clientes usaran el martillo. Los vendedores siempre deben tratar de que sus prospectos se involucren en la demostración del producto o de que "hagan la prueba", de manera que puedan adquirir confianza en su utilización. Una demostración ostentosa, no importa lo elaborada que sea, muy rara vez tiene éxito, porque los prospectos por lo común ven que su enfoque es para vender el producto, no para resolver sus problemas.

Los vendedores que utilizan un interrogatorio hábil y que escuchan de forma reactiva mientras los prospectos describen sus necesidades, a menudo pueden ajustar su presentación y demostración de ventas al momento, con el fin de proporcionar las mejores soluciones para el cliente. En la tabla 4.6 se presentan varias estrategias de presentación de ventas, pero la mayoría de los vendedores profesionales encuentra que la estrategia consultiva y de resolver problemas es más eficaz, junto con tácticas que anticipan las probables interacciones entre el comprador y el vendedor. Lo mismo que un actor o un atleta, el vendedor debe practicar con diligencia la presentación de ventas con un asociado o un amigo. Algunas personas se inscriben en programas de capacitación en presentación de ventas ofrecidos por empresas como Empowerment Group (www.empowermentgroup.com/presentacion_training.html), como una forma de mejorar más su eficiencia (figura 4.3).

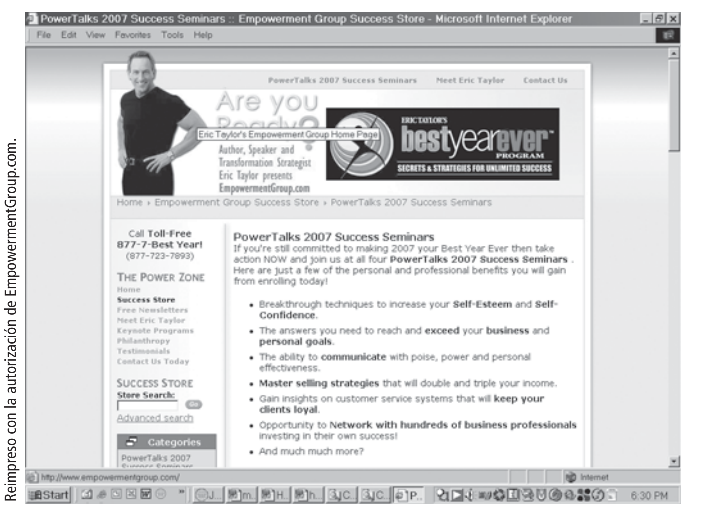


FIGURA 4.3 Los vendedores pueden inscribirse en programas de capacitación en presentaciones de ventas, que ofrecen empresas como Empowerment Group, para aprender acerca de varias estrategias en dicho tema.

Presentaciones adaptables frente a presentaciones estereotipadas. Los vendedores tradicionales tienden a hacer presentaciones de ventas relativamente estándar que no varían mucho de un prospecto a otro. En vez de ello, los vendedores con un desempeño superior tratan de adaptar cada presentación al prospecto y a la situación particular de ventas.[16] Los vendedores que modifican sus presentaciones conforme a prospectos específicos o a las necesidades y conductas del cliente son más efectivos que los que no lo hacen.[17] Este punto puede parecer obvio, pero sólo los vendedores que se sienten inclinados a ajustar su presentación de ventas al cliente quizá lo hacen durante la visita de ventas.[18] Los vendedores exitosos practican con regularidad

TABLA 4.6 Estrategias de presentación de ventas

ESTRATEGIA	ENFOQUE	VENTAJA O DESVENTAJA
Respuesta al estímulo	El vendedor hace una serie de preguntas guía positivas.	El cliente desarrolla el hábito de responder "sí", lo que puede conducir a una respuesta positiva a la pregunta de cierre. Le puede parecer manipuladora a los prospectos sofisticados.
Fórmula	El vendedor guía al prospecto a lo largo de los estados mentales de compra (AIDA: atención, interés, deseo y acción).	Se guía al prospecto, un paso a la vez, hacia la acción de comprar a medida que el prospecto participa en la entrevista. Puede parecer demasiado mecánica y ensayada para ganarse la fe y la confianza del prospecto.
Satisfacción de la necesidad	El vendedor trata de encontrar las necesidades de compra dominantes, pero a menudo latentes, del prospecto; una hábil forma de escuchar y de interrogar y la utilización de ciertas palabras que evocan imágenes ayudarán al vendedor a descubrir la necesidad o necesidades cruciales que se podrán satisfacer si se gana la venta.	El vendedor escucha y responde al prospecto mientras lo "guía" hacia la compra; el vendedor se entera de las necesidades y motivaciones dominantes del prospecto. El vendedor no debe pasar por alto las necesidades latentes del prospecto que no se expresen.
Solución consultiva del problema	El vendedor escucha cuidadosamente y hace preguntas de sondeo para comprender más a fondo los problemas y las necesidades específicas del prospecto y después recomienda las mejores alternativas de solución.	Debido a que las partes trabajan juntas para comprender y resolver los problemas, el vendedor forja una relación consultiva de confianza con el prospecto. Las negociaciones del vendedor y el comprador se enfocan en un resultado "donde todos salen ganando" y una relación a largo plazo.
Venta intensa	El vendedor utiliza una hábil mezcla de varios métodos de presentación.	Una mezcla ajustada a las necesidades de las mejores características de todas las estrategias, que se basa más en sus ventajas. La venta intensa requiere habilidad y experiencia excepcionales del vendedor.
Venta en equipo	El vendedor, de acuerdo con otros miembros del personal de la empresa, vende los beneficios del producto/servicio y evita los conflictos dentro del grupo promoviendo la armonía, identificando las necesidades de cada grupo de interés y tratando de satisfacerlas.	La venta en equipo implica que las contrapartes de las organizaciones tanto del comprador como del vendedor interactúen y cooperen para encontrar soluciones a los problemas. El vendedor sirve como coordinador de las interacciones del equipo comprador-vendedor.

FUENTE: Anderson y otros (2007), p. 197.

Venta adaptable
Modificación de cada presentación y demostración de ventas para adecuarlas a cada prospecto en particular.

Venta estereotipada (o programada)
Cualquier enfoque de ventas altamente estructurado o elocuente.

la adaptación de su presentación de ventas a diferentes tipos de clientes y situaciones de ventas y se mantienen alerta a la retroalimentación verbal y no verbal de los prospectos durante la presentación. Por ejemplo, si el gerente de compras de Hertz (www.hertz.com) muestra más interés en la seguridad que en el kilometraje por litro de gasolina, entonces un vendedor perspicaz de General Motors (www.gm.com) puede adaptar rápidamente la presentación de ventas haciendo hincapié en los beneficios de seguridad de los automóviles GM. Aun cuando la **venta adaptable** por lo general es mejor, la **venta estereotipada** (o programada) puede ser apropiada para algunos tipos de prospectos, situaciones de ventas y vendedores. De hecho, las presentaciones de ventas más eficaces a menudo mezclan los enfoques adaptable y estereotipado.[19] Muchos vendedores profesionales utilizan multimedia programada para presentar la información general de forma eficiente y eficaz y para animar sus presentaciones de ventas. Durante la presentación con

multimedia, los vendedores pueden observar de cerca la reacción del prospecto y, conforme a eso, adaptar mejor las últimas etapas de la presentación. Para medir qué tan adaptable es usted como vendedor, resuelva el test de la tabla 4.7.

Objeción
Cualquier cosa que el prospecto o cliente diga o haga y que dificulte las negociaciones de ventas.

Objeciones válidas
Preocupaciones sinceras que el prospecto necesita tratar antes de que esté dispuesto a comprar.

Objeciones no válidas
Acciones irrelevantes o falsas que retardan o razones ocultas para no comprar.

Negociar la resistencia a la venta o las objeciones del comprador

Incluso después de una presentación y demostración de ventas eficaces, la mayoría de los prospectos y clientes no está dispuesta a firmar un contrato de compra. En vez de eso, es probable que pregunten y se resistan a hacer la compra. Sin embargo, usted no se debe desalentar por la resistencia o las **objeciones** del prospecto. Los vendedores experimentados no empiezan a comprender en realidad al prospecto hasta que dice que no. Por lo común, las objeciones son simplemente una solicitud de más información, de manera que el prospecto pueda justificar una decisión de compra. Antes de que usted haga una visita de ventas, siempre es una buena idea anticipar las objeciones del prospecto y preparar las respuestas apropiadas para cerrar la venta.

La resistencia a la compra puede consistir en objeciones válidas o no y los vendedores deben reconocer cada tipo durante la negociación con los prospectos o los clientes. La tabla 4.8 resume varias formas de **objeciones válidas** y **no válidas** que es probable que usted encuentre en sus esfuerzos de ventas. Por lo general es inútil tratar de negociar las objeciones ocultas o no válidas.

TABLA 4.7 ¿Qué tan adaptable es usted?

Suponga que usted es un vendedor y responde a las siguientes declaraciones para determinar qué tan adaptable sería en su trato con un prospecto o un cliente, utilizando la siguiente escala:

5–Totalmente de acuerdo 4–De acuerdo 3–Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2–En desacuerdo 1–Totalmente en desacuerdo

1. Cada cliente requiere un enfoque único.
2. Cuando creo que mi enfoque de ventas no está dando resultado, simplemente cambio a otro.
3. Me agrada experimentar con diferentes enfoques de ventas.
4. Soy muy flexible en el enfoque de ventas que debo utilizar.
5. Creo que se debe tratar a la mayoría de los compradores de formas diferentes.
6. Cambio mi enfoque de un cliente a otro.
7. Puedo utilizar fácilmente una extensa variedad de enfoques de ventas.
8. Utilizo varios enfoques de ventas.
9. Me resulta fácil modificar mi presentación de ventas si la situación lo requiere.
10. Básicamente utilizo un enfoque diferente con la mayoría de los clientes.
11. Soy muy sensible a las necesidades de mis clientes.
12. Me resulta fácil adaptar mi estilo de presentación a la mayoría de los clientes.
13. Varío mi estilo de vender de una situación a otra.
14. Trato de comprender la forma en la cual un cliente difiere de otro.
15. Me siento confiado en que puedo cambiar de forma eficaz mi presentación planeada cuando es necesario.
16. Trato a cada uno de mis compradores de forma diferente.

Sume sus calificaciones para las 16 preguntas. Una calificación de 64 o más indica que su nivel de adaptación es alto; una calificación de 48 o menor indica que su nivel de adaptación es bajo y que necesita trabajar en ello.

FUENTE: Adaptada de Rossan L. Spiro y Barton A. Weitz, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research,* 27 (febrero de 1990): pp. 60-61. Reimpresa con autorización de la American Marketing Association.

TABLA 4.8 Tipos de objeciones válidas y no válidas

	OBJECIONES VÁLIDAS
Objeciones al producto	■ El prospecto percibe las características y los beneficios del producto como menos que ideales. ■ El producto propuesto no es superior al producto que se está utilizando actualmente. ■ Las características y los beneficios del producto no son competitivos.
Objeciones al precio	■ El precio es demasiado alto para el valor percibido que se ofrece. ■ El precio no es competitivo. ■ El precio excede las limitaciones del presupuesto del prospecto. ■ Los descuentos son inadecuados. ■ Los términos de pago no son aceptables.
Objeciones a la promoción	■ La publicidad en cooperación es insuficiente. ■ No se ofrece mercancía en exhibidores gratuitos. ■ No se proporciona "dinero de apoyo" para el personal de reventa. ■ No se ofrece ningún apoyo publicitario.
Objeciones a la distribución	■ El tiempo de entrega es demasiado largo. ■ Los requerimientos mínimos del pedido son inaceptables. ■ Los convenios para la entrega son inadecuados. ■ Preguntas concernientes a quién pagará los costos de transporte. ■ La empresa del vendedor no está dispuesta a ofrecer ventas en consignación. ■ Política inadecuada de daños y devolución de bienes. ■ Temor del prospecto a tener un exceso de existencias.
Objeciones de capital	■ Los desembolsos de capital requeridos son demasiado altos. ■ La calificación de crédito del cliente es demasiado baja para obtener una tasa de interés favorable para los préstamos de fondos de capital. ■ El presupuesto de capital de la empresa todavía no se ha aprobado. ■ El cliente tiene problemas de flujo de efectivo, de manera que en la actualidad no puede adquirir bienes de capital.
Objeciones a la fuente	■ La fuente de información de la reputación de la empresa no es buena. ■ El comprador prefiere comprar a un proveedor local. ■ El comprador desea hacer negocios con una empresa nacional. ■ Preocupaciones persistentes respecto a problemas pasados cuando se hicieron negocios con el comprador. ■ El comprador prefiere apegarse al *statu quo* en las relaciones con el proveedor. ■ El vendedor tiene la reputación de fabricar productos de baja calidad. ■ Se sabe que el vendedor no es ético.
Objeciones a las necesidades	■ El comprador no tiene necesidad del producto o servicio del vendedor. ■ El comprador se siente satisfecho con los productos que está comprando actualmente.
	OBJECIONES NO VÁLIDAS
Objeciones latentes	■ El comprador por lo común compra a un viejo amigo. ■ El prospecto no tiene la autoridad para hacer la compra, pero se siente apenado por hacérselo saber al vendedor. ■ El prospecto se molesta cuando el vendedor hace una visita no anunciada. ■ Al prospecto simplemente no le agrada el vendedor o su empresa y no quiere iniciar una relación de negocios.

(continúa)

TABLA 4.8 (continuación)

OBJECIONES NO VÁLIDAS	
Objeciones para rehuir	■ Para rehuir al vendedor por el momento o hacer que se vaya y no regrese, el prospecto dice algo así como: • "Gracias por venir, nos comunicaremos con usted si decidimos considerar la compra de su producto." • "Las decisiones de compra las toma un comité de compras, de manera que le haremos saber si el comité decide considerar a su empresa como proveedor."
Objeciones de tiempo	■ El prospecto dice que debe prepararse para una junta. ■ El prospecto dice que necesita tiempo para evaluar las especificaciones y los requerimientos de la compra. ■ El prospecto dice que está demasiado ocupado para recibir al vendedor.
Objeciones no éticas	■ El prospecto no hace negocios con personas de un grupo étnico o una religión particulares. ■ El prospecto hace insinuaciones sexuales a la vendedora. ■ El prospecto solicita sobornos o comisiones en secreto.

FUENTE: Anderson y otros (2007), pp. 218-219.

Existen demasiadas técnicas específicas para negociar las objeciones del comprador y no se pueden discutir en esta perspectiva general (vea la tabla 4.9), pero hay dos que merecen atención especial. Una técnica especialmente útil se llama *Sentir*, *sentí* y *descubrí*. Para ilustrarlo, si un prospecto dice, "Este nuevo aparato de fax es demasiado complicado para que yo lo opere", el vendedor puede responder: "Sé cómo *se siente*, yo me *sentí* igual cuando lo vi por primera vez, pero *descubrí* que sólo necesita preocuparse por tres botones para desempeñar más de 90 por ciento de las operaciones".



Los vendedores pueden utilizar varias técnicas de negociación para obtener contratos de "ganar-ganar".

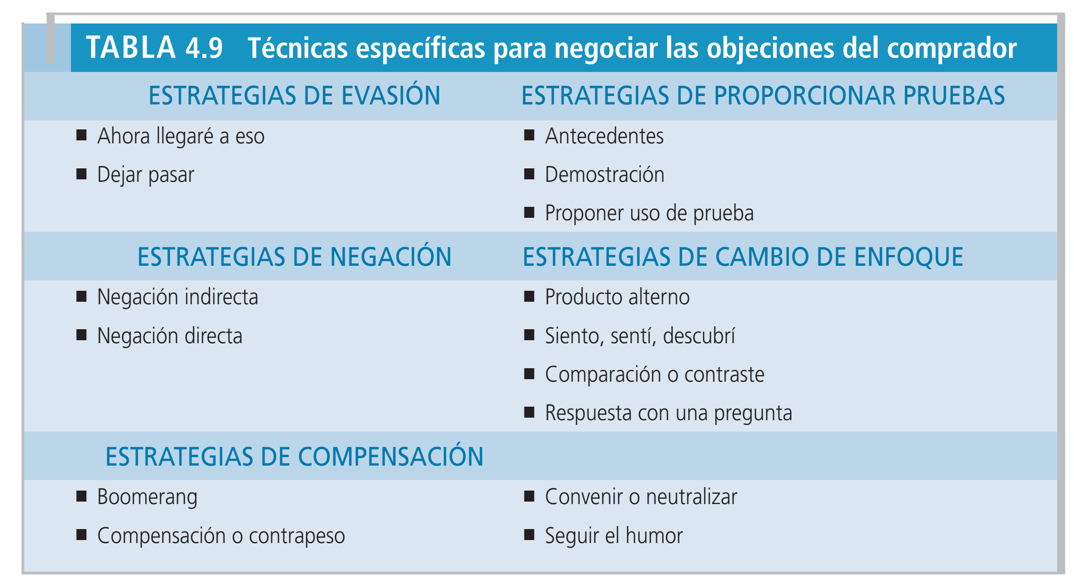


TABLA 4.9 Técnicas específicas para negociar las objeciones del comprador

ESTRATEGIAS DE EVASIÓN	ESTRATEGIAS DE PROPORCIONAR PRUEBAS
■ Ahora llegaré a eso	■ Antecedentes
■ Dejar pasar	■ Demostración
	■ Proponer uso de prueba
ESTRATEGIAS DE NEGACIÓN	**ESTRATEGIAS DE CAMBIO DE ENFOQUE**
■ Negación indirecta	■ Producto alterno
■ Negación directa	■ Siento, sentí, descubrí
	■ Comparación o contraste
	■ Respuesta con una pregunta
ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN	
■ Boomerang	■ Convenir o neutralizar
■ Compensación o contrapeso	■ Seguir el humor

FUENTE: Anderson y otros (2007), p. 231.



FIGURA 4.4 Las empresas como High Probability Selling ofrecen seminarios que pueden ayudar a mejorar las habilidades de cierre del personal de ventas.

Otra técnica sorprendentemente útil se llama *boomerang*, o convertir una objeción en una razón para comprar. Por ejemplo, suponga que un distribuidor automotriz está considerando la compra de portones automatizados nuevos para sus instalaciones de reparación y el gerente dice: "Su puerta es más lenta y ruidosa al subir y bajar que las puertas de sus competidores". En respuesta, el vendedor podría decir: "Sí, en nuestra marca de puertas 'lo primero es la seguridad', es más lenta y ruidosa por una buena razón. Nuestros ingenieros de seguridad se enteraron de que la mayoría de los accidentes con portones automatizados pesados son el resultado de que bajen con demasiada rapidez y sean demasiado silenciosos, de manera que todas nuestras puertas se rediseñaron para que desciendan más despacio y produzcan un fuerte ruido al hacerlo. Nadie ha resultado lesionado por nuestras puertas de 'lo primero es la seguridad' desde que empezamos a venderlas hace seis meses".

Para aprender más acerca del cierre de ventas y mejorar su razón de desempeño en el mismo, los gerentes de ventas pueden inscribir a sus vendedores en talleres de mejoramiento de las habilidades que ofrecen empresas como High Probability Selling (www.highprobsell.com/html/closing_sales.html), que se muestra en la figura 4.4.

Confirmar y cerrar la venta

Cierre
Etapa en el PSP donde el vendedor trata de obtener el acuerdo del prospecto para adquirir el producto.

Para la mayoría de los vendedores, un **cierre** exitoso es el excitante punto alto en el proceso de la venta personal. Lo mismo que anotar el gol ganador en un partido es la recompensa estimulante por la que el vendedor ha trabajado tan arduamente. Los vendedores capacitados pueden aprender una variedad de técnicas de cierre, como se muestra en la tabla 4.10, para ayudar a los prospectos a tomar decisiones en el proceso de compra.

TABLA 4.10 Tipos de cierres

TÉCNICA DE CIERRE	EXPLICACIÓN
	Cierres de aclaración
Cierre supuesto	Suponer que ya se ha tomado la decisión de comprar, de manera que el cliente se siente obligado a hacerlo.
Cierre de elección	Ofrecer al cliente productos alternos entre los cuales elegir.
Cierre de historia de éxito	Contar al cliente una historia acerca de un cliente con un problema similar, que resolvió comprando el producto. Como alternativa, proporcione testimonios escritos o verbales de clientes satisfechos, que respalden al producto. El respaldo de personas conocidas del prospecto y a quienes respeta es especialmente eficaz.
Cierre contingente	Obtener la aceptación de comprar del prospecto si el vendedor puede demostrar los beneficios prometidos.
Cierre de compensación o contrapeso	Contrapesar una objeción innegable equilibrándola con un beneficio importante al hacer la compra.
Cierre de boomerang	Cambiar una objeción de manera que se convierta en una razón para comprar.
Cierre del pedido futuro	Si un prospecto no tiene una necesidad actual, pero puede tener una en el futuro, el vendedor puede solicitar un compromiso del prospecto para hacer la compra en algún momento futuro.
Cierre de si/cuándo	Pedir al prospecto que proporcione una aclaración acerca de *cuándo* se hará el pedido, en oposición a *si* se hace un pedido.
Cierre de probabilidad	Aun cuando en apariencia es comparable al cierre de si/cuándo que se acaba de describir, la técnica del cierre de probabilidad pide al prospecto una probabilidad cuantificada de formar un contrato de ventas en un futuro cercano.
Cierre de sugerencia	Lograr que el prospecto acepte el consejo ofrecido sin pensar mucho en ello. Un vendedor podría sugerir que numerosos clientes que han comprado el producto han reportado altos niveles de satisfacción, sugiriendo así que el prospecto debería comprarlo.
	Cierres psicológicos
Cierre de respuesta al estímulo	Utilizar una secuencia de preguntas que sugiera la respuesta con el fin de facilitar que el prospecto diga sí cuando finalmente le soliciten que haga el pedido.
Cierre de puntos menores	Obtener decisiones favorables sobre varios puntos menores, lo que conduce a la compra eventual del producto.
Cierre de sólo entrada general (SRO, por sus siglas en inglés)	Sugerir que la oportunidad de compra es breve, debido a que la demanda es alta y existe poca oferta del producto.
Cierre del acontecimiento inminente	Advertir al prospecto la ocurrencia de un acontecimiento próximo, lo que hace que resulte más ventajoso comprar ahora.
Cierre de ventaja	Esta variación del cierre del acontecimiento inminente hace hincapié en las ventajas específicas de tomar una decisión oportuna, al mismo tiempo que sigue insistiendo en un sentido de proximidad.
Cierre del cachorro	Permitir que el prospecto utilice el producto durante algún tiempo y, lo mismo que sucede con un cachorro, desarrolle un vínculo emocional que conduzca a la compra.
Cierre de cumplido	Elogiar a los prospectos por plantear preguntas interesantes e inteligentes, con el fin de halagar su ego y guiarlos a la firma del pedido.
Cierre de ventaja de reserva	En esta ligera variación del cierre de ventaja que describimos antes, el vendedor identifica varios méritos de la compra de un producto, pero se reserva algunos que podrá utilizar si el prospecto vuelve a mostrar resistencia.
Cierre de dependencia	Se utiliza para acabar con el "control asfixiante" que tiene una empresa competidora sobre el negocio del prospecto, sugiriendo que el prospecto necesita un proveedor alterno para reducir el riesgo de ser dependiente de un solo proveedor.

(continúa)

TABLA 4.10 (continuación)

TÉCNICA DE CIERRE	EXPLICACIÓN
	Cierres directos
Cierre de solicitar que se haga el pedido	Solicitar el pedido directa o indirectamente.
Cierre de la forma del pedido	Mientras se hace al prospecto una serie de preguntas, se empieza a llenar la información básica en la forma del contrato o del pedido.
Cierre resumido	Resumir las ventajas y desventajas de comprar el producto antes de solicitar el pedido.
Cierre del sí repetido	Esta variación del cierre resumido requiere que un vendedor formule varias preguntas encaminadas a una respuesta, a las que el prospecto tiene muy poca elección, como no sea responder de forma afirmativa.
Cierre de los beneficios	También una variación del cierre resumido requiere que el vendedor identifique y presente una sinopsis de los varios beneficios sobresalientes que ofrece la solución de ventas.
Cierre de acción	El vendedor simplemente entrega un bolígrafo al prospecto, junto con el contrato, y con frecuencia el prospecto firmará, casi por reflejo.
Cierre de negociación	Tanto el comprador como el vendedor negocian un compromiso, asegurando así un convenio de "ganar-ganar".
Cierre de tecnología	El vendedor resume de forma impactante y eficaz los beneficios clave de valor agregado para el prospecto, utilizando tecnologías como PowerPoint, Excel u otras herramientas multimedia.
	Cierres de concesión
Cierre de trato especial	Ofrecer un incentivo especial con el fin de alentar al prospecto para que compre ahora.
Cierre de no riesgo	Convenir en aceptar la devolución del producto y en reembolsar el dinero al cliente si el producto no resulta satisfactorio.
Cierre de la gerencia	Cuando los vendedores no tienen la autoridad para hacer los compromisos o concesiones que solicitó el prospecto, pueden solicitar la ayuda de un gerente de ventas senior que tiene la autoridad para tomar las decisiones necesarias para cerrar la venta.
Cierre de retirar algo	Se utiliza como un llamado emocional al temor para causar en el prospecto la ansiedad de que pueda perder un trato o incentivo especial. Un vendedor podría sugerir que la oferta especial de proporcionar un producto o servicio auxiliar sin cargo alguno sólo estará disponible durante otra semana, evocando así una compra inmediata.
	Cierres de la venta perdida
Cierre de rotación	Dejar al prospecto en manos de otro vendedor con un nuevo enfoque o una mejor probabilidad de hacer la venta.
Cierre de fingir retirarse	Disponer a retirarse y entonces "recordar" otro beneficio u oferta especial después de que el prospecto ha bajado sus defensas.
Cierre de pedir ayuda	Cuando la venta parece perdida, disculparse por no haber podido satisfacer al prospecto y preguntar qué se habría necesitado para hacer la venta. Entonces ofrecer eso.

FUENTE: Anderson y otros (2007), pp. 258-260.

Uno de los enfoques de cierre más *directos*, cuando el vendedor y el prospecto parecen estar de acuerdo, es simplemente preguntar, "¿Hago el pedido?" Pero el cierre no necesita ser tan evidente. A menudo, el vendedor puede lograr el mismo resultado con una pregunta más sutil de *cierre supuesto*, como "¿Cuándo necesita que le entreguen el producto?" Otra preocupación para el personal de ventas nuevo es determinar *cuándo* se debe tratar de cerrar la venta. No hay sólo un mejor momento. El cierre puede ocurrir en cualquier momento durante el proceso de ventas, durante los primeros minutos de la visita de ventas, o en los últimos segundos de la sexta. Un viejo axioma para los vendedores es recitar el SEC (es decir, "siempre estar cerrando"), que



Los vendedores deben buscar señales verbales y no verbales de los clientes que indiquen que ha llegado el momento de cerrar una venta.

Cierre de prueba
Cualquier intento bien emplazado para cerrar la venta puede ser utilizado antes y durante el PSP.

aconseja muchos **cierres de prueba** a todo lo largo de la interacción con el prospecto. Los cierres de prueba simplemente tratan de sondear la disposición del prospecto para hacer la compra. Algunos ejemplos incluyen comentarios como "¿Considera que este producto podrá satisfacer sus necesidades?" o bien "De manera que, ¿qué piensa usted?"

Un *cierre de cachorro* puede ser especialmente efectivo. Con tal cierre, el vendedor simplemente deja que el prospecto use el producto durante un tiempo y espera que, lo mismo que con un cachorro, se pueda desarrollar un vínculo emocional que conduzca a una compra. Incluso cuando la venta parece perdida, las personas todavía pueden utilizar el *cierre de pedir ayuda*. Simplemente, el vendedor se disculpa por no haber podido satisfacer al prospecto y preguntar qué se habría requerido para asegurar la venta. Cuando el prospecto responda, ofrézcale eso.

Los cierres de prueba no verbales también pueden ser eficaces. Incluso un pequeño acto físico como colocar la forma del pedido y el bolígrafo frente a los prospectos puede generar una acción refleja de tomar el bolígrafo y firmar el pedido. La mayoría de los vendedores también aprende a interpretar y observar cuidadosamente el lenguaje corporal del prospecto para detectar un momento oportuno para intentar un cierre. En la tabla 4.11 se presentan algunas señales verbales y no verbales de que ha llegado el momento de un cierre de prueba.

Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta

Después de hacer la venta, los buenos vendedores no desaparecen. En vez de ello, mantienen un estrecho contacto con el cliente para hacerse cargo de cualquier queja (vea la tabla 4.12 en la página 108, para las reglas básicas acerca de cómo manejar las quejas del cliente) y para proporcionar servicio al cliente, como instalación, reparación o aprobaciones de crédito. Resulta más fácil y menos costoso mantener a los clientes satisfechos que buscar y adquirir nuevos. Los clientes totalmente satisfechos son los que quizá se convertirán en personas leales que compran de forma repetida y reducen los costos para las empresas de varias formas.[20] Por lo general es más fácil trabajar con ellos y complacerlos, debido a que la relación con usted ha llegado a un alto nivel

TABLA 4.11 Señales de un cierre de prueba

SEÑALES VERBALES

Cuando el prospecto pregunta

- Acerca del precio del producto, la entrega, la instalación o el servicio.
- Acerca de descuentos, tratos o incentivos especiales para hacer la compra.
- Mediante una situación hipotética acerca de la compra: "si me decido a comprarlo…"
- Quién más ha comprado el producto.
- Qué piensan otros clientes acerca del producto.
- Si está incluida o disponible una característica especial.
- Si el producto puede desempeñar una tarea particular.
- La opinión del vendedor acerca de una versión del producto frente a otra.
- Qué método de pago es aceptable.

Cuando el prospecto dice

- Algo positivo acerca del producto.
- Que siempre ha deseado alguna característica especial del producto.

Cuando el vendedor

- Responde con éxito a una de las objeciones del prospecto.
- Pregunta al prospecto si tiene más dudas y el prospecto dice que no o guarda silencio.

SEÑALES NO VERBALES

Cuando el prospecto

- Empieza a estudiar de cerca y a manejar el producto.
- Hace una prueba con el producto.
- Parece complacido con el desempeño del producto o con alguna de sus características.
- Se ve más relajado.
- Se vuelve más amistoso.
- Incrementa el contacto visual con el vendedor.
- Estudia la forma del pedido o toma el bolígrafo que le ha entregado el vendedor.
- Asiente con un movimiento de cabeza o se inclina hacia el vendedor.
- Empieza a escuchar con más atención al vendedor.
- Presta un bolígrafo al vendedor.
- Toma, palpa, huele, saborea o estudia de cerca el producto.
- Inconscientemente busca su chequera o su cartera.

Cuando el vendedor

- Termina la presentación de ventas.
- Termina una presentación exitosa del producto.
- Entrega al prospecto un formato de pedido y un bolígrafo.

FUENTE: Anderson y otros (2007), p. 254.

de comprensión acerca de lo que espera el cliente. Además, los clientes leales comprarán productos adicionales y lo referirán a otros prospectos excelentes, de manera que usted puede reducir los gastos en promociones para atraer a nuevos prospectos. A lo largo de su vida, pueden valer hasta diez veces más para un negocio que el cliente promedio.[21] Las empresas tan diversas

TABLA 4.12 Reglas básicas para el manejo de las quejas del cliente

- Anticipar las quejas del cliente y tratar de resolverlas antes de que las pueda expresar.
- Escuchar con atención y paciencia las quejas del cliente, sin interrumpirlo.
- No menospreciar nunca las quejas de un cliente. Muy pocos de ellos se quejan realmente, y quienes lo hacen son una fuente valiosa de retroalimentación e información que puede ayudar a mejorar la calidad de su producto y servicio.
- Animar a los clientes para que hablen y expresen sus sentimientos, de manera que puedan desahogar sus emociones.
- No discutir con los clientes ni tomar sus quejas como algo personal. Usted no gana nada encolerizando a un cliente y no hay una forma más segura de hacerlo que discutir en lo concerniente a la versión de su queja.
- Anotar los hechos como los ven los clientes. Si usted recibe la queja por teléfono, hágale saber que está anotando cuidadosamente los hechos, sin juzgarlos.
- Asegurar a los clientes que está escuchando y comprendiendo exactamente sus quejas, repitiendo verbalmente la información mientras la anota. Esta repetición tranquiliza a los clientes acerca de la exactitud e interés de usted. También puede ayudar hacer preguntas no amenazantes y sin juzgar, con el fin de aclarar sus diferentes puntos para hacerles saber que se están comunicando con éxito.
- Mostrar empatía con los clientes y tratar de ver la situación desde su punto de vista.
- No disculparse por los problemas con el servicio ni criticar al personal de servicio de su empresa.
- Preguntar a los clientes cómo les gustaría que se resolvieran sus quejas, en vez de ofrecerse como voluntario para hacer algo. Los clientes pueden tener expectativas muy diferentes acerca de la manera en que esperan resolver su problema y usted les puede ofrecer la solución errónea o mucho más de lo que ellos esperan. Al preguntar a los clientes qué es lo que quieren, podrá satisfacer sus expectativas y no exagerar cuando trata de corregir las cosas.
- Resolver los problemas con prontitud y de forma justa, incluso si eso significa que la venta no será rentable.
- Dar las gracias al cliente por expresar la queja. Atienda a sus clientes como personas que se preocupan lo suficiente para tratar de ayudarlo a mejorar sus productos y servicios.
- Hacer seguimiento para asegurarse de que la queja del cliente se ha resuelto a su entera satisfacción.
- Llevar registro de todas las quejas del cliente y de sus resultados, de manera que, mediante un análisis, usted pueda detectar los patrones de los problemas.

FUENTE: Anderson y otros (2007), p. 307.

Seguimiento
Servicio al cliente provisto no sólo después de la venta sino a través del PSP.

como Pizza Hut (www.pizzahut.com), Home Depot (www.homedepot.com) y General Motors (www.gm.com) están trabajando no sólo para satisfacer a sus clientes, sino para conservar su lealtad. Pizza Hut estima que el valor en dólares a lo largo de la vida de sus clientes leales es superior a 8 000; Home Depot calcula 23 000; la división Cadillac (www.cadillac.com) de General Motors reporta 332 000; y Lexus (www.lexus.com) supone más de 600 000.[22] Un **seguimiento** frecuente y completo es un medio importante de retener a los clientes satisfechos, leales y rentables a largo plazo y de lograr que siga progresando el *proceso de la venta personal.*



Aplicación de la CRM al proceso de venta personal

Facultar a los vendedores para la CRM

Como representantes de primera línea de su empresa, los vendedores son creadores esenciales de las relaciones con el cliente. En los años recientes, sus roles han cambiado, de vender simplemente

bienes y servicios a desarrollar y mantener relaciones mutuamente rentables con los clientes valiosos. Sin embargo, a pesar de sus crecientes responsabilidades hacia la CRM, la mayoría de los vendedores no ha recibido la capacitación suficiente ni está facultada por sus empresas para desempeñarse de forma eficaz y eficiente en este nuevo rol desafiante. Incluso los gerentes de ventas quizá no tienen una actitud de CRM hacia el servicio al cliente. Para ver qué tan orientado al cliente está usted, suponga que es un vendedor o un gerente de ventas y responda con honestidad las preguntas de la tabla 4.13.

TABLA 4.13 ¿Qué tan orientado al cliente está usted?

Determine qué tan orientado al cliente está usted, respondiendo a las siguientes declaraciones, utilizando esta escala:

5–Totalmente de acuerdo 4–De acuerdo 3–Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2–En desacuerdo 1–Totalmente en desacuerdo

1. Quiero ayudar a mis clientes a alcanzar sus metas.
2. Quiero servir a mis clientes tan bien que regresarán para comprarme más.
3. Es más importante satisfacer a un cliente que ganar una considerable comisión de ventas con un producto que no podrá satisfacer al cliente.
4. Utilizo una plática de ventas estereotipada para la mayor parte de las ventas.
5. Trato de influir en mis clientes proporcionando información, más que aplicando presión.
6. Trato de vender el producto más adecuado para el problema de mi cliente, incluso si mi comisión por la venta de ese producto es más baja.
7. Escucho a los clientes más de lo que hablo con ellos, de manera que pueda comprender sus necesidades.
8. Trato de responder a las preguntas de un cliente acerca de los productos de forma tan honesta como sea posible.
9. Trato de ayudar a los clientes a resolver sus problemas, incluso si ocasionalmente debo recomendar el producto de un competidor.
10. Estoy dispuesto a estar en desacuerdo con un cliente de forma cortés con el fin de ayudarlo a tomar una mejor decisión.
11. Trato de proporcionar a los clientes expectativas exactas acerca de lo que el producto hará por ellos.
12. Trato de resolver con prontitud las quejas de los clientes, de manera que quieran seguir siendo mis clientes.
13. Quiero que los clientes se sientan totalmente satisfechos, de manera que se conviertan en personas que me compran de forma repetida.
14. Trato de vender a los clientes todo lo que pueda convencerlos de que compren, incluso si es más de lo que en realidad necesitan.
15. Me mantengo alerta para detectar los puntos débiles en la personalidad de un cliente, de manera que pueda utilizarlos para presionarlo y compre en el momento apropiado.
16. Si no estoy seguro de que un producto sea apropiado o no para un cliente, aun así lo presiono para que lo compre, debido a que mi trabajo no es averiguar si el producto es apropiado para él.
17. Por lo común trato de persuadir a los clientes para que compren el producto con el que ganaré más comisiones.
18. En ocasiones describo una imagen demasiado color de rosa de mis productos, para que parezcan tan buenos como sea posible a los clientes.
19. Si un cliente no pregunta acerca de los puntos débiles de un producto particular, no creo que mi trabajo sea mencionárselos.
20. En ocasiones es necesario exagerar un poco la verdad al describirle un producto a un cliente.
21. Incluso cuando sé que están equivocados, por lo general pretendo estar de acuerdo con los clientes con el fin de complacerlos.
22. En ocasiones doy a entender a un cliente que algo está fuera de mi control, cuando no es así.
23. Cuando los clientes regresan para quejarse acerca de un producto que les vendí, a menudo trato de evitarlos.
24. En las negociaciones con los clientes, mi enfoque principal es lograr la venta.
25. Nunca dejo que los clientes supongan algo que es incorrecto, porque a la larga, mi integridad y honestidad se encuentran entre mis mejores herramientas de ventas.

Cuanto más alta sea su calificación para las declaraciones 1 a 3, 5 a 13 y 25, más orientado está al cliente. Las calificaciones totales de 52 o más altas en esas declaraciones indican una fuerte orientación al cliente. Una calificación inferior a 39 indica una orientación débil hacia él. Cuanto más baja sea su calificación para las declaraciones 4 y 14 a la 25, más orientado al cliente está. Las calificaciones totales de 24 o menos indican una fuerte orientación al cliente; una calificación superior a 36 indica una orientación débil hacia él.

FUENTE: Adaptada de Robert Saxe y Barton A. Weitz, "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19 (agosto de 1982): pp. 343-351. Reimpresa con autorización de la American Marketing Association.

Kotler y Armstrong definen CRM como "el proceso general de desarrollar y mantener relaciones rentables con el cliente, proporcionando a éste un valor y una satisfacción superiores".[23] Se ha llamado a la CRM un movimiento inevitable, literalmente inexorable, debido a que representa la forma en la cual los clientes desean que les sirvan y a que ofrece una forma más eficaz y eficiente de hacer negocios.[24] Numerosas empresas están desarrollando complejas estrategias de CRM que integran la automatización de la fuerza de ventas (AFV), el almacenamiento de datos, la minería de datos, la tecnología push y otras herramientas para comprender más a fondo y servir a sus clientes más valiosos. Por ejemplo, KeyCorp (www.keycorp.net) logró un rendimiento de más de 350 por ciento recabando perfiles, intereses, actividades y metas de los clientes en su sitio web y después diseñando estrategias para la venta cruzada de sus productos por correo directo, televenta e Internet.[25] Es crucial que los gerentes de ventas apliquen el empowerment a los vendedores para permitirles que aborden con prontitud las necesidades del cliente y que negocien contratos mutuamente satisfactorios con ellos. En la práctica, el hecho de aplicar el empowerment debe tratar de reforzar la flexibilidad, la confianza en sí mismos y la eficacia de los vendedores a medida que tratan de satisfacer totalmente a sus clientes y de lograr los objetivos de CRM. Una forma importante de aplicar el empowerment a los vendedores es darles más flexibilidad financiera para destinar los recursos de la empresa en el servicio al cliente, aprobando reembolsos por productos no satisfactorios, negociando descuentos de precio, ofreciendo incentivos de compra y resolviendo las quejas del cliente. Al poder tomar decisiones de inmediato, los vendedores pueden mejorar su imagen y su competencia con los clientes y de esa manera sentirse más facultados y motivados psicológicamente para la CRM.[26]

En suma, los gerentes pueden fomentar una orientación a CRM entre el personal de ventas, incrementando sus percepciones de empowerment, de dejar el poder gerencial y el control de los recursos en los vendedores, facultándolos y proporcionando una capacitación continua en CRM, manteniendo actualizados los sistemas de reconocimiento y recompensa conforme a las metas organizacionales y eliminando las barreras en la estructura organizacional y en el entorno de trabajo que afecten el empowerment tanto a los vendedores como a los clientes.[27]

■ Capacitación y recompensas de la CRM

Para desarrollar las habilidades de empowerment y del desarrollo de relaciones con el cliente necesarias para una CRM eficaz, el personal de ventas requiere programas de capacitación adecuados. Es necesario capacitarlo y recompensarlo por las iniciativas proactivas de toma de decisiones que desarrollen las relaciones con el cliente. Las expectativas de este último están aumentando y tienden a ser infinitamente elásticas.[28] Por tanto, la capacitación en CRM para el personal de ventas debe ser continua para mantenerse a la par con el nivel cada vez más alto de la experiencia de compra y las expectativas de relaciones con el cliente. Los vendedores deben estar facultados para tomar decisiones inmediatas que respondan a las solicitudes del cliente. La demora de las respuestas debido a que se requiere la aprobación de la gerencia, reduce visiblemente el poder del vendedor ante los clientes y puede perjudicar su dedicación y su desempeño en CRM.

Los sistemas tradicionales de cuotas de ventas para motivar, evaluar y recompensar a la fuerza de ventas requieren una actualización, para que incluyan metas y recompensas tangibles para cultivar y conservar a los clientes clave mediante actividades facultadas de CRM. Para lograr esto, se debe aplicar el empowerment al personal de ventas con cifras de utilidades por diferentes segmentos de mercado, una información que algunos equipos gerenciales todavía se muestran renuentes a compartir. Por último, al diseñar los sistemas de recompensas, es esencial que se perciba una justicia o una imparcialidad gerencial para mantener a los vendedores altamente motivados, satisfechos y comprometidos con la CRM.

RESUMEN

1. **Evaluar los beneficios y las oportunidades disponibles de una carrera en ventas.** Entre los muchos beneficios disponibles para el personal de ventas están las altas ganancias potenciales de salarios, comisiones y bonos; varios "incentivos"; y la interacción con la alta gerencia. Otros beneficios de una carrera en ventas incluyen a menudo una alta demanda, libertad e independencia en el trabajo, la aventura de interactuar con nuevos prospectos y situaciones de compra, y la satisfacción personal de hacer un trabajo que contribuye directamente al bienestar de la propia empresa y de la economía. Además, después de desempeñarse con éxito durante varios años, los vendedores por lo común tienen oportunidades de una promoción a la gerencia de ventas o a la de marketing, o de convertirse en gerentes de cuenta nacional para uno o dos importantes clientes.
2. **Comparar y contrastar al profesional de ventas actual con el de ayer.** Antes los vendedores estaban orientados en gran parte al producto, enfocados en la venta y hacían muy poca planeación de ésta, se encargaban de las pláticas de ventas sin escuchar mucho a los clientes, hacían hincapié en las características y el precio del producto, a menudo utilizaban técnicas de manipulación, trabajaban en gran parte solos, mostraban muy poco interés en comprender los problemas de los clientes y, por lo común, después de hacer la venta desaparecían hasta la siguiente visita de ventas. En contraste, los vendedores profesionales de hoy están orientados al cliente, se enfocan en servirles, desarrollan estrategias para las visitas de ventas con objetivos específicos para cada visita, escuchan a los clientes y se comunican de forma significativa con ellos, hacen hincapié en los beneficios y el servicio al cliente, tratan de ayudarles a resolver sus problemas, hacen un seguimiento de los clientes para asegurar la satisfacción total que conduzca a la lealtad de éste y trabajan como miembros de un equipo de especialistas para servir a los clientes.
3. **Describir las siete etapas en el proceso de la venta personal (PSP).** El PSP se representa como una rueda giratoria de siete etapas que interactúan y se traslapan. La *etapa 1*, búsqueda y calificación de prospectos, implica encontrar pistas organizacionales y calificarlas con base en cuatro criterios. La *etapa 2* es la planeación de la visita de ventas, o el enfoque previo. Aquí, el vendedor obtiene una información detallada de diversas fuentes impresas y electrónicas acerca del prospecto y de la situación de compra, y después desarrolla una estrategia para una acogida favorable. La *etapa 3*, abordar al prospecto, puede incluir varias estrategias que varían desde una referencia de un conocido mutuo hasta un enfoque de beneficios para el cliente. La *etapa 4* es hacer la presentación y la demostración de ventas. De las varias opciones de presentaciones de ventas, los vendedores de negocio a negocio (B2B) casi siempre utilizan la *solución consultiva de problemas*. La *etapa 5* es negociar la resistencia a la venta o las objeciones. Existen muchas formas de manejar las objeciones; el vendedor experto anticipará las objeciones y preparará técnicas para vencerlas. La *etapa 6*, la confirmación y el cierre de la venta, es la culminación de todo para lo cual el vendedor ha trabajado tan arduamente. Existen muchos tipos de cierres, que varían desde solicitar de forma directa el pedido hasta el cierre de cachorro, donde se permite que el prospecto haga una prueba con el producto antes de tomar una decisión de compra. La *etapa 7* es el seguimiento y el servicio al cliente después de la compra. Esta etapa es crucial para asegurar la satisfacción y la retención del cliente.
4. **Utilizar varios métodos de búsqueda para encontrar nuevos prospectos.** Los *métodos de búsqueda de pistas aleatorias* para prospectos incluyen un escrutinio de puerta en puerta, un bombardeo del territorio, llamadas en frío, mensajes generales de correo electrónico, publicidad a través de medios impresos y de difusión y sitios web. Los *métodos de búsqueda de pistas selectivas* incluyen *fuentes directas* (por ejemplo, organizaciones o personas meta previas) y *fuentes indirectas* donde las organizaciones o las personas se deben identificar ellas mismas respondiendo.
5. **Aplicar varias estrategias de presentación de ventas.** La estrategia de presentación de ventas más importante para los vendedores de B2B (negocio a negocio) es la *solución consultiva de problemas*, donde el vendedor escucha cuidadosamente y hace preguntas de sondeo para comprender a plenitud los problemas y las necesidades específicas del prospecto y después recomienda las mejores soluciones alternas. Al trabajar junto con los prospectos para comprender y resolver los problemas, el vendedor forja una relación consultiva de confianza, enfocada en un resultando de ganar-ganar y en una relación a largo plazo con el cliente.
6. **Vencer las objeciones y la resistencia del prospecto por medio de la negociación.** La negociación de las objeciones o la resistencia del prospecto es una habilidad esencial para el vendedor actual. No se debe tener miedo de las objeciones, ya que por lo común son peticiones para obtener más información con el fin de justificar la compra. Aun cuando existen muchos tipos de objeciones del prospecto,

las estrategias de negociación se pueden categorizar bajo cinco títulos: a) evasión, b) negación, c) compensación, d) proporcionar una prueba y e) cambiar de enfoque.

7. **Demostrar las técnicas de cierre de cada una de las cinco categorías del mismo.** Las muchas técnicas de cierre se pueden dividir en cinco categorías básicas: a) aclaración, b) psicológica, c) directa, d) concesión y e) venta perdida.

8. **Explicar la forma de aplicar el empowerment al personal de ventas para los roles de administración de las relaciones con el cliente (CRM).** El hecho de aplicar el empowerment al personal de ventas puede reforzar su flexibilidad, su confianza en sí mismo y su autoridad y eficacia para tratar de satisfacer a plenitud a los clientes y lograr los objetivos de CRM. Una forma importante de aplicar el empowerment a los vendedores es darles más flexibilidad financiera para destinar los recursos de la empresa al servicio al cliente, por ejemplo, aprobar reembolsos de productos no satisfactorios, negociar descuentos de precio, ofrecer incentivos de compra y resolver las quejas del cliente.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Por qué considera que muchos presidentes exitosos de las principales empresas han surgido del área de ventas? [OA 1]
2. ¿Qué cualidades considera que necesitan los vendedores de alto desempeño actuales y del futuro? [OA 2]
3. Describa las siete etapas del proceso de la venta personal (PSP). ¿Por qué se representan como una rueda giratoria? [OA 3, 4, 5, 6, 7]
4. Los vendedores dedican más tiempo a buscar prospectos que a cualquier otra de las siete etapas del PSP. ¿Por qué considera que lo hacen? [OA 4]
5. Describa las diferentes estrategias de presentación de ventas, incluidas las ventajas y desventajas asociadas con cada una. [OA 5]
6. ¿Cómo deben considerar los vendedores las objeciones y la resistencia del comprador? [OA 6]
7. Identifique las cinco técnicas básicas para manejar las objeciones del comprador y proporcione ejemplos de cada una. [OA 6]
8. ¿Qué es un cierre de prueba? Proporcione algunos ejemplos de cierres de prueba. ¿Cuándo se deben utilizar? [OA 5, 7]
9. Mencione y explique tantas estrategias de cierre como pueda. [OA 7]
10. ¿Por qué se debe aplicar el empowerment a los vendedores en sus tratos con los prospectos y clientes? [OA 8]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Lo acaban de nombrar para que trabaje como representante de ventas de Airbus Industrie en Estados Unidos, que acaba de desarrollar el Airbus 380, un avión de vanguardia de dos cubiertas con cupo para 550 a 900 pasajeros. Utilizando los sitios web proporcionados en la tabla 4.4, haga una búsqueda de la información detallada acerca de la industria de las aerolíneas. De manera más específica, para ayudarle a planear la visita de ventas y lograr que su enfoque tenga éxito, encuentre la siguiente información:

- Domicilios y ubicaciones de las oficinas corporativas de los principales actores en la industria de las aerolíneas (aerolíneas de pasajeros y transportistas de carga).
- Ventas, participación de mercado, utilidades y tamaño de cada competidor.
- Regiones de Estados Unidos y del mundo donde opera cada aerolínea.
- Tipo de aviones que utiliza actualmente la aerolínea.
- Nombres, domicilios, direcciones de correo electrónico y números de teléfono de los gerentes de compras de todas las aerolíneas y los transportistas de carga.



Ejercicio de desempeño de roles

Manejo de las quejas del cliente

Situación

Alex Webster, representante de ventas de Tectron Scientific Software (TSS) Corporation, vendió recientemente un nuevo software muy costoso al Departamento de Biología de la Universidad de Western Pennsylvania. Una semana después de que quedó instalado el software, Alex llamó a la presidenta de la junta directiva del departamento, la doctora Kim Feng, para ver cómo estaba funcionando el mismo.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Doctora Kim Feng Los estudiantes graduados se han quejado de que el software de TSS no está funcionando bien y sospechan que hay algunos errores en él. La doctora Feng no puede tolerar ninguna falla en el sistema, que se está utilizando para un trabajo de alta precisión con una subvención para investigación de la National Science Foundation. Debido a las presiones de tiempo, la doctora Feng desea que Alex recoja el software y reembolse el precio de compra, de manera que el departamento pueda comprar el producto de un competidor.

Alex Webster. ¿Qué le debe decir a la doctora Feng? En primer lugar, ¿cómo habría podido evitar el problema?



Ejercicio

En fecha reciente lo han promovido a gerente de ventas. Ahora tiene la responsabilidad del desempeño de treinta miembros del personal de ventas que visitan a distribuidores industriales en Pennsylvania, Nueva Jersey y Delaware, y que venden sobre todo a ferreterías y franquicias de propiedad independiente. Tal vez debido a que recientemente obtuvo una maestría en administración, su gerente nacional de ventas le ha pedido que desarrolle un programa para aplicar el empowerment a los vendedores de campo de la empresa para que cumplan la orden del director general concerniente a un programa de administración de relaciones con el cliente (CRM) para la fuerza de ventas total, con el fin de retener a los clientes de negocios rentables. Prepare un bosquejo conciso o resumen ejecutivo de su programa propuesto para aplicar el empowerment a la fuerza de ventas, con el fin de presentarlo a su gerente nacional de ventas.



Dilema ético

Clive Farley vende impresoras multifuncionales que imprimen, copian, escanean y envían faxes. El viernes por la noche está preparando su presentación y demostración de ventas antes de hacer la tercera visita de ventas a un fabricante de mediano tamaño que ha pedido una demostración del producto el próximo viernes por la mañana. Clive sabe que la impresora de su empresa es muy lenta en comparación con la de los competidores cuando es necesario hacer copias por ambos lados de la hoja. Aun cuando muchas empresas están tratando de ahorrar en los costos de copiado utilizando ambos lados de la hoja, Clive duda que su prospecto le pedirá una demostración de esta característica y que no es probable que surja en sus discusiones. De manera que Clive está pensando que debería evitar la mención del copiado en ambos lados de la hoja y no hacer ninguna demostración de esa característica, debido a que su máquina es alrededor de 10 a 15 por ciento menos costosa que la de los competidores y es igualmente buena en todas las demás características. ¿Qué aconsejaría usted a Clive que hiciera?



CASO 4.1

Solex-Digital: estrategias eficaces de negociación

Marilyn Boldt, una representante de ventas de Solex Digital, un importante fabricante de semiconductores, está negociando con el principal comprador de National Computer Company (NCC). El comprador, Howard Logan, un empleado desde hace treinta años de NCC que ahora está a punto de retirarse, es un negociador tan agresivo y codicioso que la mayoría de los vendedores odia tratar con él. Considera cada negociación como un concurso que debe ganar, de manera que no convendrá en firmar un contrato a menos que obtenga lo máximo del proveedor. Los vendedores que no aceptan el convenio usual de "el vendedor pierde y el comprador gana" con el señor Logan, por lo común tratan de rescatar una pequeña utilidad con el contrato reduciendo algunos gastos, lo que a menudo conduce a un descontento de NCC, de manera que el señor Logan por lo común recurre a otro proveedor para el siguiente contrato. La cuenta de NCC podría ser muy valiosa, debido a que sus compras anuales de semiconductores son superiores a $4 millones y se están incrementando alrededor de cinco por ciento al año. Sin embargo, el señor Logan hace que las ventas a NCC sean muy difíciles al insistir en exprimir la mayor parte del margen de utilidad y después cambiar de proveedores si el desempeño es menos que totalmente satisfactorio. El asistente del señor Logan, Dale Mobley, parece ser mucho más razonable, pero no dice gran cosa durante las negociaciones, debido a que Logan siempre domina. La mayoría de los representantes de ventas que visita a NCC parece ansiar el día en que el señor Logan se retire, ya que a menudo le hacen sutiles preguntas a las recepcionistas acerca de sus planes de retiro.

El señor Logan acaba de pedir que Marilyn le otorgue un impresionante 20 por ciento de descuento en todas las compras o, como dice de forma contundente, "No compraré nada a Solex-Digital". Si se otorga tal descuento, el señor Logan promete dar a Solex-Digital todo el negocio de semiconductores de NCC este año. Marilyn sabe que su empresa no puede obtener ninguna utilidad si conviene en el descuento de 20 por ciento y está casi segura de que ningún otro proveedor de semiconductores ofrecerá un descuento tan grande. Mientras el señor Logan sigue hablando, Marilyn se pregunta cómo debe responder a su requerimiento.

PREGUNTAS

1. ¿Vale la pena que Marilyn negocie con el señor Logan cuando sus requerimientos son tan poco razonables y no rentables, si conviene en 20 por ciento de descuento? Explique.
2. ¿Debe hacer Marilyn lo que la mayoría de los vendedores que "obtiene" pedidos del señor Logan, simplemente reducir la calidad del producto y/o del servicio y más o menos no ser sensible a las quejas, de manera que su empresa pueda ganar una pequeña utilidad? Si sigue esta estrategia, Marilyn comprende que quizá no obtendrá ningún pedido del señor Logan el próximo año y que puede perjudicar la situación de su empresa, no sólo con NCC sino con otras empresas, debido a comentarios verbales negativos.
3. Marilyn quiere conservar a NCC como cliente, debido a que se podría convertir en una cuenta muy valiosa cuando el señor Logan se retire. De manera que está pensando en llamar a su gerente de ventas para preguntarle si puede ofrecer 20 por ciento de descuento y aceptar una pérdida sobre el contrato con el fin de continuar con la relación del cliente con NCC. Como su gerente de ventas, ¿qué consejo daría usted a Marilyn?
4. ¿Qué rol, si lo hay, desempeña la administración de las relaciones con el cliente cuando se trata con un comprador difícil como el señor Logan?

Caso preparado por Dheeraj Sharma y Woodrow D. Richardson, Ball State University.



CASO 4.2

Dasseaux Pharmaceuticals: venta relacional frente a venta transaccional

Dasseaux Pharmaceuticals es una empresa de propiedad francesa que ingresó al mercado estadounidense hace cerca de cinco años. Utilizando dos grupos de ventas separados, la empresa vende productos oftálmicos directamente en el mostrador, al este del río Mississippi. Un grupo de ventas concentra sus esfuerzos en farmacias minoristas de propiedad independiente; el otro, mucho más pequeño, se enfoca en vender a cadenas de farmacias como Walgreen's, Rite Aid, CVS y Sav-On. El principal empuje promocional de Dasseaux Pharmaceuticals es en la publicidad comercial, con el fin de crear una conciencia de la marca con los farmacéuticos en los establecimientos independientes y en las cadenas, así

como con los agentes de compra de las grandes cadenas de farmacias. Dasseaux también proporciona materiales de exhibición en el punto de venta y propone programas de publicidad en cooperación. El precio al menudeo de los productos de la empresa es competitivo con otros productos similares disponibles en el mercado. Pero el margen al menudeo para las farmacias es un poco más alto que el de otras marcas que por lo común se venden en las tiendas. El diseño y el color del empaque son contemporáneos y la calidad del producto iguala o excede a otras ofertas competitivas.

Además de ofrecer una amplia variedad de material promocional en las tiendas, Dasseaux Pharmaceuticals depende de los farmacéuticos para que recomienden sus productos. El éxito de esta estrategia depende en gran parte de lo efectivo que sea el personal de ventas para comunicar a los farmacéuticos que los márgenes y, por consiguiente, las utilidades son más altas con los productos de Dasseaux.

PREGUNTAS

1. ¿Un enfoque de venta relacional o un enfoque de venta transaccional funciona mejor en esta situación? ¿El mismo enfoque daría resultado para las farmacias independientes o de cadena, o se debería utilizar un enfoque de ventas diferente? Justifique sus recomendaciones.
2. ¿Cómo diferiría el método de buscar prospectos entre las farmacias independientes y las cadenas de farmacias?

Caso preparado por Balaji Krishnan, Memphis University.

SEGUNDA PARTE

Organización y desarrollo de la fuerza de ventas

CAPÍTULO

5 Elaboración de pronósticos y presupuestos de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Relacionar la elaboración de pronósticos de ventas con la planeación operativa.
2. Utilizar las herramientas cualitativas y cuantitativas más populares para la elaboración del pronóstico de ventas.
3. Evaluar las varias técnicas de elaboración de pronósticos de ventas.
4. Identificar el propósito y los beneficios de los presupuestos de ventas.
5. Preparar un presupuesto anual de ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Ewell Hopkins, socio principal, Morgan Holland & Company

Ewell Hopkins es el socio principal de Morgan Holland & Company, una pequeña firma de consultoría que se especializa en las industrias de los servicios financieros y la tecnología de información. Su empresa de treinta miembros se interesa sólo en los servicios y, para Hopkins, "mientras que vender un producto es un acontecimiento, vender un servicio es crear una relación". Después de destinar la misma cantidad de esfuerzo y de inversión necesarios para la venta de un producto, en los servicios, el apretón de manos que cierra el trato es sólo el principio de la historia, no el fin.

Eso significa que el proceso de calificación, cierre y satisfacción del cliente es continuo, trabajando en muchos proyectos todo el tiempo, todos en diferentes etapas y con representantes que trabajan en las pistas y con los prospectos con mucha anticipación. ¿Cómo pronostica Hopkins las ventas con el fin de satisfacer las necesidades futuras de los clientes, de que los prospectos sigan fluyendo y de asegurarse de que cuenta con el personal interno e independiente en el número correcto cuando los necesita?

Durante su junta semanal de pronósticos, Hopkins revisa todos los prospectos de ventas actuales de la empresa. Su reporte abarca cuatro etapas del proceso de ventas e incluye comentarios detallados acerca de cada cliente potencial, como a quién está utilizando el representante como soporte técnico, quién es el contacto principal con el cliente, quiénes son los que influyen y cuándo se inició el proceso de ventas. Los prospectos de la etapa 2 se encuentran en primer lugar en el "túnel de ventas", son los clientes potenciales que han expresado un interés en hablar con Morgan Holland acerca de un problema que la empresa les podría resolver. Los prospectos de la etapa 2 tienen una necesidad identificada y un marco de tiempo para resolverla y en esta etapa Hopkins sabe lo suficiente acerca del proyecto para predecir a quién necesitará en el equipo para que desempeñe el trabajo.

En la etapa 3 los prospectos han identificado a Morgan Holland como su proveedor preferido. A partir de este punto, dice Hopkins, ningún prospecto debe salir del túnel de ventas que se estrecha cada vez más. En la última etapa, la número 4, se ha cerrado el trato y es necesario terminar con el papeleo. Ahora Hopkins sabe exactamente a quiénes necesita para que desempeñen el trabajo. ¿En dónde consigue a tales personas? Algunos miembros del equipo son de su personal y otros son contratistas independientes que se presentan según sea necesario.

La empresa está buscando constantemente a trabajadores externos a quienes pueda llamar según sea necesario. En un negocio de servicios como la consultoría, "nada acaba con la rentabilidad con mayor rapidez que un exceso de personal de reserva" dice Hopkins. "Mantener a la empresa con un personal reducido podría significar renunciar a algunas oportunidades, pero eso no acabará con ella, como lo haría un exceso de personal". De manera que uno de los ejecutivos de la empresa hace un seguimiento cuidadoso de la posición de los equipos que tienen compromisos actuales, así como de la disponibilidad de los colaboradores independientes para los proyectos actuales y futuros, durante su junta semanal de dotación de personal. La clave para predecir con exactitud las ventas, dice Hopkins, es preparar al mismo tiempo el pronóstico del proyecto y el plan de proceso de empleo. Eso es lo que le da una perspectiva del esfuerzo continuo de ventas y revela hacia dónde está dirigido el importante ímpetu del negocio.

La elaboración de pronósticos es importante prácticamente para todas las organizaciones de marketing. Sin un pronóstico a corto plazo, los gerentes de ventas no tendrían una base lógica para asignar las cargas de trabajo o decidir dónde concentrar el esfuerzo de ventas. Sin un pronóstico a largo plazo, los gerentes de ventas no sabrían cuántos vendedores necesitará la empresa o a cuántos se debe promover a posiciones de gerentes de ventas. El solo hecho de que sea necesario elaborar un pronóstico reconoce que existe una incertidumbre en el proceso. En otras palabras, la elaboración de pronósticos es importante, pero el arte y la ciencia de elaborar pronósticos son imperfectos y cada pronóstico sólo puede ser exacto hasta cierto punto.

En muchas industrias, los gerentes todavía determinan los pronósticos de ventas comparando las ventas del año actual con las ventas del año anterior en el mismo periodo. Pero se debe considerar que existe mucha información que no se toma en cuenta con este enfoque. En el caso de empresas como Toyota, Eli Lilly Pharmaceuticals e IBM, una simple predicción será útil sólo cuando las condiciones como las tendencias económicas y los gustos del consumidor permanezcan inalterables. ¿Qué tan probable es eso? En la industria farmacéutica, la predicción de la demanda de un nuevo medicamento depende de variables como cuántas personas es probable que contraigan cierta enfermedad, de las expectativas de vida de alguien con esa enfermedad e incluso de la probabilidad de obtener la aprobación de la Food and Drug Administration (FDA). De manera que la elaboración de pronósticos no sólo es importante, sino que también puede ser compleja. Este capítulo introduce el tema de la elaboración de pronósticos de ventas.

La elaboración de pronósticos de ventas y su relación con la planeación operativa

El canal del clima quizá no proporciona la programación más emocionante en la televisión. Pero en Estados Unidos, son más los televidentes que sintonizan el canal del clima en algún momento durante la semana de lo que prácticamente sintonizan todas las demás redes de cable.[1] ¿Por qué? Pues bien, las personas deben planear y organizar su día y los pronósticos del canal del clima local les indican qué tipo de ropa usar y si es una buena idea llevar un paraguas. Una visita

rápida al sitio web del canal del clima (http://weather.com) también puede ser útil cuando se decide qué actividades se deben elegir para el próximo fin de semana. Los pronósticos del clima hacen que la planeación y organización de las actividades familiares sean mucho más fáciles.

Los pronósticos de ventas funcionan de forma muy parecida. Gran parte de las decisiones operativas y estratégicas que se toman son mucho más riesgosas sin algún tipo de pronóstico. Un **pronóstico de ventas** es una predicción del futuro potencial de mercado para un producto específico. Dicho de manera sencilla, establece las expectativas de ventas para algún periodo determinado. Y lo mismo que el pronóstico del clima, un mal pronóstico de ventas lo puede exponer a usted a tiempos tormentosos en el futuro.

Pronóstico de ventas
Predicción del futuro potencial de mercado para un producto específico.

En ocasiones, las empresas siguen adelante con su planeación estratégica sin prestarle mucha o ninguna atención a la elaboración de pronósticos. Eso es muy parecido a subirse sin direcciones al automóvil. Las probabilidades para que usted llegue a un lugar agradable serán mejores con alguna idea de qué tan lejos y en qué dirección podría estar ese agradable lugar. Un pronóstico proporciona el conocimiento de "qué tan lejos" al estimar la cantidad de ventas posible en una situación determinada. También proporciona la dirección, al indicar qué tipos de productos es probable que deseen los clientes.

Los gerentes de ventas tienen más probabilidades de llegar a un resultado agradable si empiezan con datos válidos acerca del mercado. Los pronósticos de ventas proporcionan una evaluación tanto del potencial de mercado como del potencial de ventas. El **potencial de mercado** es una estimación cuantitativa, ya sea en unidades monetarias o físicas, de las ventas totales de un producto dentro de un mercado. El **potencial de ventas** es la porción del potencial de mercado que una entre varias empresas competidoras espera razonablemente obtener.

Potencial de mercado
Estimación cuantitativa, ya sea en unidades monetarias o físicas, de las ventas totales de un producto dentro de un mercado.

Potencial de ventas
Porción del potencial de mercado que una entre varias empresas competidoras espera razonablemente obtener.

Los gerentes de ventas utilizan la información del mercado y de las ventas cuando toman decisiones operativas cruciales, como establecer metas de ventas lógicas para diferentes territorios de ventas y para los vendedores individuales. Las metas de ventas de este tipo se conocen como **cuotas** de ventas. Sin embargo, los gerentes de ventas convienen en que se debe utilizar este término con cierta cautela, debido a que los vendedores a menudo interpretan el término *cuota* como "Haz esto o de lo contrario".

Cuotas
Metas de ventas para diferentes territorios de ventas y para los vendedores individuales.

La elaboración de pronósticos es importante para las grandes corporaciones multinacionales, así como para las pequeñas empresas que inician. El pronóstico del potencial de ventas se convierte en un punto de partida para la planeación de ventas y de marketing, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación de recursos humanos y el cálculo de presupuestos. Por ejemplo, antes de desarrollar un programa de producción, una empresa debe saber cuánto se espera vender. Tal programa de producción, a su vez, determina cuánto material se pedirá y cuánta mano de obra se programará para el periodo. Los gerentes de ventas deben saber cuál es su presupuesto de operación antes de que determinen cuánto personal de ventas deben contratar.

Los pronósticos de ventas precisos también son importantes para evitar situaciones desfavorables en lo que concierne al inventario. El departamento de compras debe programar las adquisiciones de suministros y materia prima conforme al pronóstico de ventas. Un inventario excesivo de bienes no vendidos se acumula cuando el pronóstico es demasiado alto. A ello se siguen rápidamente los cierres de las plantas, los despidos de empleados y el deterioro de la materia prima. Por otra parte, un pronóstico de ventas que *subestime* la demanda hace que se agoten las existencias. Como resultado, se pierden ventas y es posible que se pierda permanentemente a ciertos clientes, debido a que se ven obligados a buscar los productos en otra parte. La tabla 5.1 resume el impacto de los pronósticos de ventas erróneos en la planeación en varias áreas funcionales.

Veamos un ejemplo de la utilización de un pronóstico de ventas para calcular cuánto personal de ventas será necesario para el próximo año. Se utilizará el enfoque del potencial de ventas. Suponga que una empresa esperaba $500 000 de ventas anuales. A lo largo del tiempo, los gerentes de ventas han aprendido que un vendedor común puede vender $50 000 anuales y que 10 por ciento de la fuerza de ventas renunciará durante el año. La siguiente es la forma en que se debe planear el número de vendedores necesarios:

TABLA 5.1 Impacto de los pronósticos de ventas erróneos

ÁREA FUNCIONAL	PRONÓSTICO	
	Demasiado alto	Demasiado bajo
Producción	Exceso de producción, productos no vendidos	Producción inadecuada para satisfacer la demanda del cliente
Inventario	Exceso de existencias	Existencias escasas
Finanzas	Efectivo inactivo	Escasez de efectivo
Promoción	Gastos desperdiciados	Gastos insuficientes para cubrir el mercado
Distribución	Costosa, insuficiente para vender el exceso de productos	Inadecuada para llegar al mercado
Fijación de precios	Reducciones para vender el exceso de productos	Incrementos de precios para distribuir productos escasos
Fuerza de ventas	Demasiados vendedores, altos costos de ventas	Muy pocos vendedores, no se cubre el mercado
Relaciones con el cliente	Dinero desperdiciado en actividades innecesarias, lo que resulta en utilidades más bajas	Insatisfactorias, debido a que se agotaron los productos
Utilidades	Utilidades más bajas por unidad, debido a que los gastos son altos	Utilidades totales más bajas, debido a que no se cubrió el mercado

$$NV = \left(\frac{Potencial\ de\ ventas}{Ventas\ por\ V}\right) \times (1 + RO) = \left(\frac{\$500\,000}{\frac{50\,000}{V}}\right) \times (1 + .1) = 10 \times 1.1 = 11$$

en donde

NV = Número de vendedores
Ventas por V = Ventas por vendedor
RO = Rotación

Ventas y planeación operativa (V y PO)

Proceso de ventas y planeación operativa (V y PO)
Proceso organizado que utiliza los recursos para pronosticar los negocios para los periodos venideros de diversa duración.

Cada vez son más las empresas que están comprendiendo lo importantes que son las ventas para la planeación operativa. Varias de ellas han adoptado un **proceso** formal **de ventas y planeación operativa**, o **V y PO**, un proceso organizado que utiliza los recursos para pronosticar los negocios para los periodos venideros de diversa duración. El proceso de V y PO entonces ajusta los parámetros de planeación (compras, programas de mano de obra, requerimientos de capital), con base en el pronóstico.

La figura 5.1 ilustra cómo funciona el proceso de V y PO.[2] El equipo de ventas empieza con los datos de varios registros de ventas, como datos de pedidos o de envíos, que les ayudan a desarrollar el pronóstico de ventas inicial. Los gerentes de varias áreas funcionales, como marketing, ventas, producción y finanzas, revisan el pronóstico preliminar y sugieren cualquier ajuste necesario. Por ejemplo, un gerente de marketing puede tener conocimiento de un reporte de investigación de mercados que sugiere algún cambio respecto al periodo previo. Entonces el equipo desarrolla un plan de ventas alrededor del pronóstico resultante. El plan incluye parámetros operativos y puntos potenciales donde se presentan varias contingencias. Una **contingencia** en este sentido se refiere a acontecimientos que son concebibles, pero menos probables que los basados directamente en el pronóstico. Por ejemplo, un hotel con balneario puede desarrollar un plan para modificar los esfuerzos de ventas de los vacacionistas hacia las juntas de negocios si las reservaciones para las vacaciones no se concretan como se esperaba. Este acontecimiento incluso puede estar vinculado con un pronóstico del clima a largo plazo. Finalmente, las acciones y los ajustes operativos son conducidos por este plan.

Contingencia
Acontecimientos que son concebibles, pero menos probables que los basados directamente en el pronóstico.


Análisis de los registros de ventas


Desarrollar un pronóstico preliminar


Hacer que los gerentes revisen el pronóstico y lo ajusten


Desarrollar un plan de ventas basado en el pronóstico


Hacer ajustes a los planes de operación

FIGURA 5.1 Las ventas y el proceso de planeación operativa.

La fabricación, el marketing, el suministro, el servicio al cliente y las ventas mejorarán con un proceso eficaz de V y PO.[3] Los programas exitosos de V y PO mejoran los índices de reemplazo de clientes, la retención del cliente y el margen bruto. Las siguientes son cinco características de los programas exitosos de V y PO:[4]

1. *Personas*: todos los niveles de administración deben apoyar el proceso de V y PO y los planes que resulten. Cada departamento de la empresa también debe cooperar y respetar dicho proceso.
2. *Proceso*: las juntas regulares son una parte importante del desarrollo de un plan operativo exitoso. El proceso también incluye la métrica para monitorear el progreso y proporcionar puntos de comparación.
3. *Tecnología*: la información de marketing y otra información clave se integran en el sistema de apoyo a las decisiones que automatiza algunas decisiones y proporciona reportes



Los equipos de ventas dependen de la exactitud de los datos del cliente y del proyecto para preparar sus planes de ventas.

que ayudan en la planeación. Las empresas deben mantener una suficiente sofisticación tecnológica para asegurar un proceso eficiente de V y PO.

4. *Estrategia*: la estrategia eficaz va más allá de las finanzas y debe alinear el abastecimiento y los inventarios con la demanda. La estrategia también debe hacer que sean posibles una mejora continua y la integración de datos para poner de relieve exactamente dónde puede crear valor la empresa.
5. *Desempeño*: las empresas no saben qué tan bien se están desempeñando a menos que midan los resultados. Los gerentes deben derivar la métrica de las metas de la empresa, monitorear el progreso para evaluar la eficacia del plan e incluir una retroalimentación en los procesos subsiguientes de V y PO.

El proceso de V y PO se puede extender más allá de los muros de la empresa, debido a que la tarea de integrar los sistemas de datos y los procesos de planeación a menudo necesita incluir a los proveedores y también a los clientes hacia abajo. Delta Air Lines (www.delta.com) invirtió más de 1 000 millones de dólares en un "sistema nervioso" que vinculó múltiples bases de datos para ayudarla a pronosticar las ventas para determinadas rutas, la demanda de mano de obra, las compras de combustible y las demandas de movimiento del equipaje.[5]

Estimación de la demanda del consumidor

Buying Power Index (BPI)
Combinación ponderada de población, ingreso y venta minorista, expresada como un porcentaje del potencial nacional, para identificar la capacidad de compra de un mercado determinado.

Los gerentes de ventas estiman el potencial de mercado de los consumidores con base en datos económicos. **Buying Power Index (BPI)** de la revista *Sales & Marketing Management* (S&MM) utiliza un combinación ponderada de población, ingreso y ventas minoristas, expresada como un porcentaje del potencial nacional, para identificar la capacidad de compra de un mercado determinado. Los gerentes de la revista no necesitan hacer ningún cálculo ellos mismos, debido a que la "Encuesta del poder de compra" anual de la revista *S&MM* (www.salesandmarketing.com) reporta el buying power index por área metropolitana, municipio y ciudad. Los gerentes nacionales de ventas pueden comparar una cifra del buying power index con las ventas reales de su empresa en ese mercado (como un porcentaje de las ventas totales de la empresa) para determinar si los resultados actuales de las ventas son adecuados.

Estimación de la demanda industrial

Standard Industrial Classification (SIC)
Sistema de numeración uniforme para categorizar a casi todas las industrias conforme a su producto u operación particulares.

Dos enfoques muestran la forma en la cual las empresas estiman la demanda industrial. Uno se basa en la **Standard Industrial Classification (SIC)** del gobierno, un sistema de numeración uniforme para categorizar a casi todas las industrias conforme a su producto u operación particulares. El segundo enfoque realiza encuestas de las intenciones del comprador, llevadas a cabo por la fuerza de ventas, el personal interno de investigación de mercados, o una agencia de investigación externa.

Sistemas de clasificación estandarizados. El enfoque que más se utiliza para estimar la demanda industrial se basaba tradicionalmente en la información proporcionada en *The Standard Industrial Classification Manual*, publicado por la U.S. Office of Management and Budget (OMB) cada cinco años. El manual proporciona códigos que clasifican a todas las industrias en diferentes divisiones, identificando a la industria y a los subgrupos de productos con una creciente especificidad hasta por siete dígitos. Si los gerentes de ventas pudieran clasificar a los clientes actuales y potenciales con un sistema de clasificación estandarizado, podrían ubicar con más facilidad a los probables nuevos clientes, determinar los potenciales de mercado y mejorar la exactitud de sus pronósticos de ventas.[6]

North American Industrial Classification System (NAICS)
Sistema para categorizar a las empresas, el cual se adoptó formalmente empezando en el Censo Económico de 2002 y con la publicación del *2002 U.S. NAICS Manual*.

Más recientemente, el **North American Industrial Classification System (NAICS)** ha reemplazado a la SIC original. Canadá, México y Estados Unidos trabajaron juntos para crear este sistema a fin de categorizar a las empresas, el cual se adoptó formalmente empezando en el Censo Económico de 2002 y con la publicación del *2002 U.S. NAICS Manual*. Se puede tener

TABLA 5.2 Muestra de códigos NAICS

DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	CÓDIGO NAICS
Transportación	481
Servicio aéreo programado	48111
Servicio de carga aérea programado	481112
Servicio aéreo de pasajeros programado	481111
Mayoristas	424
Mayoristas farmacéuticos	424210
Mayoristas de vinos	424820
Servicios técnicos o científicos	541
Servicios de consultoría en administración	5416
Servicios de consultoría en administración de ventas	541613

acceso en línea a los códigos NAICS a través del U.S. Census Bureau (www.census.gov)[7] y facilitar las comparaciones estadísticas entre las industrias. La tabla 5.2 ilustra la forma en la cual el NAICS utiliza un sistema numérico para identificar a las industrias de forma crecientemente específica.

North American Product Classification System (NAPCS) Sistema para categorizar los productos para el consumidor y las industrias de servicios.

En la actualidad se está desarrollando el **North American Product Classification System** (**NAPCS**), con un enfoque en los productos para el consumidor y en las industrias de servicios.[8] Una vez que esté terminado, se espera que el NAPCS funcione de forma muy similar a la del NAICS.

Una vez que haya identificado la designación del NAICS para una industria meta, puede identificar a las empresas en tal industria utilizando fuentes como la encuesta anual de poder de compra industrial de *Sales & Marketing Management* y varias publicaciones del gobierno, como el *U.S. Census of Manufacturers*, la *U.S. Survey of Manufacturers*, la *U.S. Industrial Outlook* y *County Business Patterns*.

Intenciones de compra Probabilidad de que los clientes en realidad compren un producto determinado.

Intenciones del comprador. El segundo enfoque es más concentrado y hace una encuesta de los clientes industriales potenciales, como los identificados por medio de la clasificación del NAICS, para medir sus **intenciones de compra**, es decir, la probabilidad de que en realidad compren un producto determinado. Una empresa puede enviar cuestionarios a los prospectos de clientes, con base en códigos NAICS seleccionados, para medir sus intenciones de compra durante un determinado periodo pronosticado. Los índices de respuesta (no importa si las respuestas llegan por "correo lento", correo electrónico o por cualquier otro formato de transmisión electrónica), por lo común son lo suficientemente altos para estimar con exactitud el potencial de mercado. En la siguiente sección se hablará con más detalle de las encuestas de las intenciones del comprador.



Métodos y técnicas para la elaboración de pronósticos

Los gerentes pueden desarrollar pronósticos, ya sea con el enfoque de desglose o con el enfoque de acumulación. El **enfoque de desglose** inicia con un pronóstico de las condiciones económicas generales, por lo común proyectadas como el producto nacional bruto (PNB) en moneda

Enfoque de desglose
Forma de desarrollar pronósticos con base en las condiciones económicas generales, por lo común proyectadas como el producto nacional bruto (PNB) en moneda constante, junto con proyecciones de índices del consumidor y de precios de mayoreo, tasas de interés, niveles de desempleo y gastos del gobierno federal.

Enfoque de acumulación
Una manera de desarrollar pronósticos que se basan en una *investigación primaria*, es decir, en los nuevos datos recabados para el propósito específico que se está abordando.

constante, junto con proyecciones de índices del consumidor y de precios de mayoreo, tasas de interés, niveles de desempleo y gastos del gobierno federal. El pronóstico de la industria, así como el de la empresa y los pronósticos del producto siguen en sucesión. Los siguientes son los pasos "de arriba abajo" en el desarrollo de un pronóstico de ventas utilizando el enfoque de desglose.

1. Pronosticar las condiciones económicas generales.
2. Estimar el potencial de mercado total de la industria para una categoría de productos.
3. Determinar la participación de mercado que tiene en la actualidad la empresa y que es probable que retenga en vista de los esfuerzos competitivos.
4. Pronosticar las ventas del producto.
5. Utilizar el pronóstico para la planeación operativa y el cálculo del presupuesto de operación.

En la figura 5.2 se muestra un modelo del enfoque de desglose.

El **enfoque de acumulación** se basa en una *investigación primaria*, es decir, en los nuevos datos recabados para el propósito específico que se está abordando, en este caso, un pronóstico específico para una empresa en particular. La investigación hace una encuesta, ya sea del vendedor individual acerca de lo que espera vender en un tiempo futuro, o de los clientes acerca de sus intenciones de compra. Después, los gerentes suman las estimaciones individuales para proporcionar un pronóstico de ventas.

Los compradores industriales por lo general son cooperativos y se puede lograr un índice de respuesta de 50 por ciento o más. Los consumidores por lo regular son menos cooperativos y un índice de respuestas incluso de 33 por ciento sería bueno. Cuando una muestra representativa

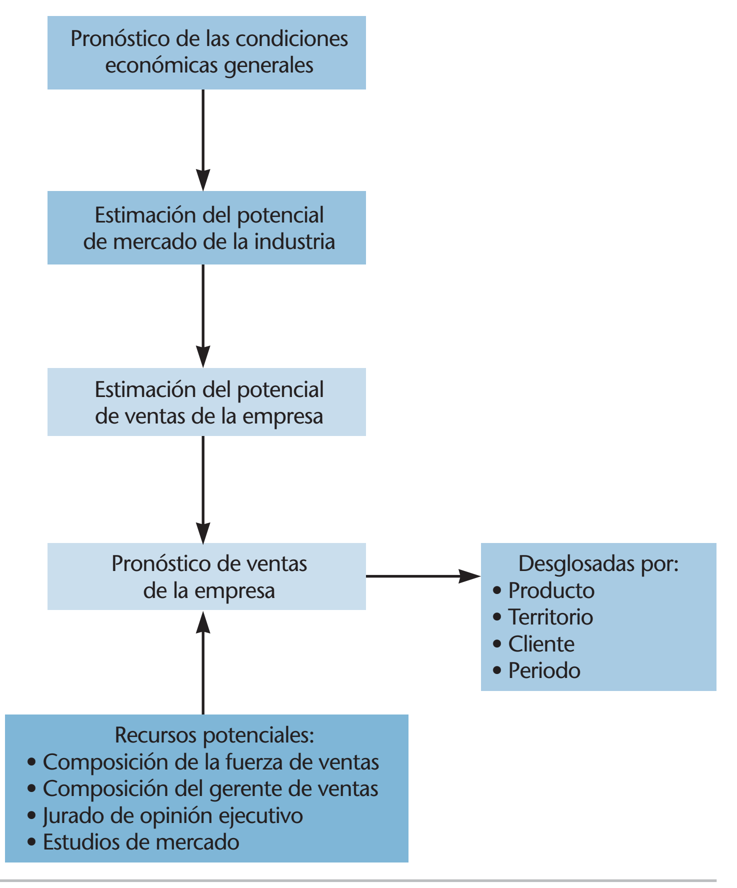


FIGURA 5.2 Modelo de elaboración de pronósticos de ventas.

No cuantitativos

- ✧ **Métodos de juicio**
  - Jurado de opinión ejecutiva
  - Composición de la fuerza de ventas
- ✧ **Métodos de conteo**
  - Encuesta de intenciones de compra de los clientes
  - Mercado de prueba

Cuantitativos

- ✧ **Métodos de series de tiempo**
  - Promedios móviles
  - Suavizamiento exponencial
  - Análisis de tendencias utilizando ARIMA
- ✧ **Métodos causales o de asociación**
  - Correlación-regresión
  - Modelos econométricos
  - Modelos de entrada-salida

FIGURA 5.3 Clasificación de los métodos de elaboración de pronósticos de ventas.

aleatoria es imposible o impráctica, las empresas confían en las técnicas de muestreo que no son probabilísticas. El índice de respuesta con estas técnicas es, por lo común, suficientemente alto para desarrollar una buena estimación del potencial de mercado. Sin embargo, cuando se utilizan muestras no probabilísticas, las empresas deben examinar de cerca los perfiles de los participantes con el fin de evaluar su representatividad.

Debido a que no existe consenso acerca de cuál enfoque es mejor, algunas empresas prefieren utilizar tanto el enfoque de desglose como el de acumulación para incrementar su confianza en el pronóstico de ventas. En general, el enfoque de desglose es menos costoso, debido a que los pronósticos totales son públicamente distribuidos por fuentes secundarias y proporcionan la base para la toma de decisiones. Las fuentes secundarias como las de información universitarias, agencias de políticas y el gobierno federal ponen a disposición del público muchos pronósticos, con frecuencia sin cargo alguno y en ocasiones a través de Internet. El enfoque de desglose es particularmente útil y confiable cuando se elaboran pronósticos para periodos de seis meses o más. El enfoque de acumulación se hace más atractivo a medida que se acorta el marco de tiempo. La recolección de datos primarios se puede ajustar específicamente para la empresa y para el marco del momento particular de interés.

Las técnicas más comunes de elaboración de pronósticos se clasifican en cuantitativas y no cuantitativas, como se muestra en la figura 5.3. Las técnicas no cuantitativas se basan sobre todo en el juicio u opinión, mientras que las cuantitativas utilizan técnicas estadísticas con diversos grados de complejidad.

Técnicas no cuantitativas de elaboración de pronósticos

Técnicas no cuantitativas de elaboración de pronósticos
Pronósticos subjetivos basados en opiniones de personas conocedoras, en vez de derivarse de un análisis.

Numerosas empresas utilizan varios métodos para comparar las proyecciones de ventas antes de decidirse por un pronóstico de ventas particular. Las **técnicas no cuantitativas de elaboración de pronósticos** a menudo se conocen como *pronósticos subjetivos*, debido a que se basan en opiniones de personas conocedoras, en vez de derivarse de un análisis. Los resultados varían desde muy buenos hasta deficientes, pero en algunos casos son técnicas que van de superiores a costosas, sofisticadas y cuantitativas. Los pronósticos no cuantitativos son populares y pueden ser una alternativa práctica para los enfoques cuantitativos. Dos tipos importantes de pronósticos no cuantitativos son los métodos de juicio y los de conteo.

Pronóstico ingenuo
El método de juicio más sencillo que supone, como lo indica su nombre, que las ventas del siguiente periodo serán iguales a las del periodo anterior.

Jurado de opinión ejecutiva
Método de pronóstico de ventas basado en las mejores estimaciones de ventas de gerentes clave en un horizonte de planeación determinado.

Métodos de juicio. El método de juicio más sencillo es el **pronóstico ingenuo**. Supone, como lo indica su nombre, que las ventas del siguiente periodo serán iguales a las del periodo anterior y que una extrapolación del último periodo de ventas dará un estimado aceptable del siguiente periodo. Este método proporciona algunas perspectivas iniciales, pero otros métodos de juicio son más exactos.

El método del **jurado de opinión ejecutiva** pide a los gerentes clave de la empresa su mejor estimación de las ventas en un horizonte de planeación determinado y combina los resultados para desarrollar el pronóstico. Algunos gerentes pueden respaldar su opinión con hechos, mientras que otros pueden confiar sólo en la intuición. El consenso por lo general es mejor que la opinión de cualquier persona.

El jurado de opinión ejecutiva se puede realizar con rapidez y facilidad. En las industrias que se caracterizan por cambios rápidos, puede ser el mejor método de la elaboración de pronósticos, debido a que es flexible y rápido. A menudo también es menos costoso que otros métodos.

Pero el método de la opinión ejecutiva tiene varias desventajas. Debido a que se basa en opiniones y no en hechos, puede no ser científico y poco mejor que una conjetura. Segundo, la

técnica distrae a los altos directivos de otras tareas que pueden ser más importantes y, de cualquier forma, a menudo no están en contacto con los desarrollos en los mercados locales. Por ejemplo, ¿podríamos esperar que un director general o un director de finanzas estén enterados acerca de las ventas futuras en un mercado particular? A pesar de estas desventajas, las empresas más pequeñas casi siempre utilizan el método del jurado de opinión ejecutiva.

Composición de la fuerza de ventas
Método de pronóstico de ventas basado las mejores estimaciones de la fuerza de ventas en el horizonte de planeación.

El método de la **composición de la fuerza de ventas** es similar, pero pide a la *fuerza de ventas* sus mejores estimaciones de las ventas en el horizonte de planeación. Los gerentes ajustan y evalúan la estimación de cada vendedor antes de combinarlas para conformar un pronóstico general. Las siguientes son las ventajas de este método:

- Asigna la responsabilidad de la elaboración del pronóstico a quienes son responsables de las ventas.
- Utiliza el conocimiento especializado del personal de ventas de campo.
- Ayuda al personal de ventas a aceptar las cuotas de ventas que les asignan, debido a que participan en el desarrollo de los pronósticos.
- Produce resultados que a menudo son más confiables y exactos debido a que un gran número de individuos bien enterados contribuye a ellos.
- Permite que las estimaciones se preparen por productos, clientes y territorios, de manera que un pronóstico final con gran detalle está disponible fácilmente.

Las siguientes son las desventajas del método de composición de la fuerza de ventas:

- Se basa en las opiniones de vendedores que no están capacitados en la elaboración de pronósticos, de manera que los pronósticos a menudo son demasiado optimistas o pesimistas.
- Permite que los vendedores subestimen deliberadamente su pronóstico, de manera que puedan cumplir con sus cuotas con mayor facilidad.
- Produce pronósticos basados en las condiciones presentes, más que en las futuras, debido a que los vendedores a menudo carecen de perspectiva para una planeación a futuro.
- Requiere una cantidad considerable de tiempo de la fuerza de ventas, que de otra manera se pasaría en el campo atrayendo a nuevos clientes.
- Depende de vendedores que tal vez no están interesados en la elaboración de pronósticos, de manera que les dedican muy poco esfuerzo a sus predicciones de ventas.

Métodos de conteo
Métodos de pronósticos que tabulan las respuestas a las preguntas en las encuestas o cuentan el número de compradores o de compras.

Métodos de conteo. Los métodos de elaboración de pronósticos que tabulan las respuestas a las preguntas en las encuestas o cuentan el número de compradores o de compras, se conocen como **métodos de conteo**. Dos tipos de métodos de conteo son las encuestas de intenciones de compra del cliente y el mercado de prueba.

Encuestas de intenciones de compra
Encuestas que preguntan a los clientes acerca de sus intenciones de comprar varios productos a lo largo de un periodo determinado.

Las **encuestas de intenciones de compra** toman una muestra de clientes y les preguntan acerca de sus intenciones de comprar varios productos a lo largo de un periodo determinado. A continuación los gerentes combinan las respuestas en un solo pronóstico, por lo general por productos, clientes y territorios. Este método de elaboración de pronósticos es en particular útil para las empresas que venden productos industriales, debido a que sus clientes son fácilmente identificables y su número es reducido, a que pueden estimar sus requerimientos de compra con anticipación al pedido y a que es muy probable que sigan adelante con sus intenciones de comprar. Las siguientes son algunas de las ventajas de utilizar encuestas de intenciones de compra:

- Los usuarios reales del producto determinan los pronósticos.
- Los pronósticos son relativamente fáciles y económicos cuando sólo se hace la encuesta con un número reducido de clientes.
- La investigación proporciona a quien elabora el pronóstico una buena predicción de las intenciones de compra de los clientes y algo del razonamiento subjetivo detrás de sus repuestas.

- La investigación proporciona a quien elabora el pronóstico una base viable cuando otras pueden ser inadecuadas o imposibles de utilizar, por ejemplo cuando no existen datos históricos.

Las siguientes son algunas desventajas:

- Las encuestas pueden ser costosas y se llevan mucho tiempo en los mercados con un gran número de clientes a quienes no es fácil localizar.
- Las intenciones del comprador pueden ser inexactas, debido a que lo que dicen las personas que van a hacer y lo que en realidad compran puede diferir.
- Los pronósticos dependen del criterio y la cooperación de los usuarios del producto y algunos de ellos quizá no están dispuestos a cooperar o no estén informados.
- Las intenciones de compra, en especial en el caso de los productos industriales, a menudo están sujetas a múltiples efectos, debido a que la demanda de productos industriales se deriva de la demanda de productos de consumo.

Mercado de prueba
Método popular de elaboración de pronósticos para productos de bienes empacados para el consumidor

La estimación de las ventas para un producto nuevo es el tipo más difícil de pronóstico, debido a que no existen datos históricos disponibles de las ventas. Es particularmente difícil cuando el producto es muy diferente de la mezcla actual de productos de la empresa. Un método popular de elaboración de pronósticos para productos de bienes empacados para el consumidor es un método de conteo conocido como **mercado de prueba**. Este método es similar a un ensayo general con vestuario en un área de mercado limitada, con el fin de obtener las reacciones del consumidor antes de extenderse a los mercados regionales y nacionales. Al seleccionar cuidadosamente algunas áreas representativas del mercado, los gerentes de marketing pueden observar el impacto sobre las ventas de varias combinaciones de la mezcla de marketing y utilizar medidas de participación de mercado en esas pequeñas áreas para pronosticar el mercado total. Por ejemplo, si Nokia (www.nokia.com) logra 10 por ciento de participación de mercado en los mercados de prueba para un nuevo teléfono celular, supondrá que puede lograr aproximadamente esa misma participación en el mercado más amplio. De hecho, hace poco Nokia se unió con Coca-Cola para probar una nueva solución de marketing para los teléfonos celulares que da servicio a los teléfonos inteligentes de los clientes a través de Bluetooth.[9] El



Para desarrollar pronósticos precisos se requiere del conocimiento combinado de los gerentes y de la fuerza de ventas.

objetivo era evaluar el interés de los usuarios de teléfonos celulares en descargar tapices, cupones móviles, videoclips y otros contenidos móviles.

Algunos gerentes argumentan que el mercado de prueba se lleva demasiado tiempo (a menudo un año o más), que es demasiado costoso y que revela demasiado a los competidores, que a menudo monitorean los mercados de prueba e incluso pueden tratar de interrumpir o distorsionar los resultados de la prueba. Para minimizar esta probabilidad, algunas empresas utilizan la prueba de productos en un laboratorio, en vez de las pruebas de campo. Los métodos de laboratorio piden a un grupo de clientes que evalúen diferentes combinaciones de mezclas de marketing y que elijan un producto particular. Las pruebas de laboratorio proporcionan mayor privacidad, su costo es más bajo y responden con mayor rapidez que la prueba de mercado tradicional, en particular cuando éstas se pueden realizar a través de Internet.

Técnicas de elaboración de pronósticos cuantitativos

El software estadístico amigable con el usuario permite que los gerentes de ventas desarrollen pronósticos que antes sólo acostumbraban hacer los expertos capacitados en estadística y "comprimir los números" con numerosas técnicas de elaboración de pronósticos cuantitativos. Dos amplias categorías de métodos son los análisis de las series de tiempo y los métodos causales o de asociación.

Técnicas de series de tiempo
Uso de datos históricos para predecir las ventas futuras.

Métodos de series de tiempo. Las **técnicas de series de tiempo** utilizan datos históricos para predecir las ventas futuras. Aquí hablaremos de tres tipos: promedios móviles, suavizamiento exponencial y ARIMA.

1. *Tendencias*: movimientos ascendentes o descendentes en una serie de tiempo como resultado de desarrollos básicos en la población, la tecnología o la formación de capital.
2. *Movimientos periódicos*: patrones consistentes de los cambios en las ventas en un periodo determinado, por ejemplo un año, generalmente llamados *variaciones de temporada*. Los esquíes para nieve y las lanchas son ejemplos de productos que tienen patrones de temporada.
3. *Movimientos cíclicos*: movimientos de las ventas semejantes a las olas, cuya duración es más larga que un año y su ocurrencia a menudo es irregular, como las recesiones de negocios. El mercado de viviendas se caracteriza por las fluctuaciones cíclicas.
4. *Movimientos erráticos*: acontecimientos específicos de una sola vez, como guerras, huelgas, tormentas de nieve, huracanes, incendios e inundaciones, que no son predecibles.

Todos estos factores pueden afectar los pronósticos de ventas. Los métodos de series de tiempo tratan de separar su impacto de las variaciones aleatorias e identifican las verdaderas tendencias en los datos.

Promedio móvil
Pronósticos desarrollados matemáticamente con base en las ventas en los periodos recientes.

Promedios móviles. Los pronósticos desarrollados utilizando un **promedio móvil** predicen las ventas futuras como una función matemática de las ventas en los periodos recientes. El método estadístico se basa en un promedio de ventas de varios meses, donde los valores altos y bajos se vuelven menos extremos. A medida que quien elabora el pronóstico añade los datos de las ventas de cada nuevo periodo al promedio, se eliminan del total los datos del periodo más antiguo. Calculan un nuevo promedio para cada periodo y el nuevo promedio es el promedio móvil. Considere a un gerente de ventas que trata de proyectar las ventas para el año 2009. Existen datos disponibles que muestran las ventas totales obtenidas en cada año desde 1995 hasta 2008. Un método para elaborar el pronóstico es predecir que las ventas en 2009 serán iguales a las ventas en 2008. De forma alterna, el gerente de ventas podría basar el pronóstico en los resultados de uno de los otros años, o tomar un promedio de todos los datos. El promedio móvil proporciona un acuerdo mutuo entre estos enfoques al suponer que la información del desempeño de las ventas para los años más recientes tiene más probabilidades de reflejar la situación actual que los datos de hace varios años.

TABLA 5.3 Pronósticos de series de tiempo utilizando métodos de promedio de varios años

AÑO	VENTAS REALES	PROMEDIO SIMPLE	PROMEDIO MÓVIL DE TRES AÑOS	PROMEDIO MÓVIL DE CINCO AÑOS
1995	1 500			
1996	750			
1997	1 250			
1998	800			
1999	1 750			
2000	900			
2001	1 400	**1 158**	**1 150**	**1 090**
2002	750			
2003	900			
2004	1 000			
2005	500			
2006	650			
2007	1 150			
2008	850			
2009	1 200	**1 023**	**883**	**830**

La tabla 5.3 ilustra las predicciones hechas utilizando el promedio móvil y otros métodos. Los datos son de los años 1995 a 2009. Las ventas pronosticadas son para 2001 y 2009. La columna del "promedio simple" sencillamente toma el término medio de las ventas del año anterior. De manera que la predicción para 2001 se basa en los datos de 1995 a 2000. La predicción para 2009 se basa en los datos de 1995 a 2008. Los promedios móviles de tres años sólo utilizan el promedio de los tres años más recientes. De manera que el pronóstico de 2009 se basa sólo en los datos de las ventas de 2008, 2007 y 2006. De manera similar, el promedio móvil de cinco años se basa en un promedio desde 2004 hasta 2008.

Debemos observar que en este ejemplo particular los pronósticos no son igual de exactos. Las ventas de esta empresa parecen ser particularmente volátiles. Cuando tal es el caso, es probable que sea más exacto un promedio que contenga más datos, en vez de menos. Por tanto, el promedio total demuestra ser más exacto en este caso. Sin embargo, en el caso de las empresas que experimentan un crecimiento o una disminución en las ventas, el promedio móvil, por lo general, será más exacto. Por ejemplo, los promedios móviles de tres meses con frecuencia se utilizan para predecir las ventas de semiconductores en un mes determinado.[10]

Suavizamiento exponencial
Un tipo de promedio móvil que representa la suma ponderada de todos los números pasados en una serie de tiempo, donde el peso más alto se asigna a los datos más recientes.

Suavizamiento exponencial. Lo mismo que el promedio móvil, el suavizamiento exponencial es útil para detectar las tendencias. El **suavizamiento exponencial** es de hecho un tipo de promedio móvil que representa la suma ponderada de todos los números pasados en una serie de tiempo, donde el peso más alto se asigna a los datos más recientes. El suavizamiento exponencial modifica el método del promedio móvil al hacer hincapié sistemáticamente en los datos más recientes, al mismo tiempo que se resta importancia a los datos de ventas antiguos. El suavizamiento exponencial supera una desventaja significativa del promedio móvil. Es decir, el promedio móvil *no* es más sensible a las tendencias más recientes. La ecuación del pronóstico

contendría entonces un número más grande para ponderar los puntos de los datos más recientes. De manera que, por ejemplo, si se utiliza un promedio ponderado de tres años, podemos calcular el pronóstico (FC) para 2009 como sigue:

$$FC = \frac{1}{6}(Ventas_{2006}) + \frac{1}{3}(Ventas_{2007}) + \frac{1}{2}(Ventas_{2008})$$

Debemos observar que el año más reciente (2008) se pondera con el número más grande (1/2). El dato del año más distante, 2006, tiene el menor peso (1/6).

Utilizando los datos de la tabla 5.3, esto genera una predicción de 916 unidades para 2009, que se calcula como sigue:

$$FC = \frac{1}{6}(Ventas_{2006}) + \frac{1}{3}(Ventas_{2007}) + \frac{1}{2}(Ventas_{2008}) = \frac{1}{6}(650) + \frac{1}{3}(1\,150) + \frac{1}{2}(850)$$
$$= 916 \text{ unidades}$$

Existen complejos algoritmos para ayudar a determinar el esquema de ponderación que sea el más exacto en una situación determinada.[11] El suavizamiento exponencial es particularmente apropiado en las industrias que experimentan un crecimiento alto y también puede reflejar la temporalidad en los pronósticos de un breve periodo. El suavizamiento exponencial, lo mismo que los promedios móviles, lo utilizan más los gerentes de ventas debido a que en el software estándar existen muchas opciones disponibles y fáciles de utilizar, de señalar y hacer clic. Con tales paquetes, los gerentes de ventas ni siquiera necesitan introducir una fórmula, simplemente seleccionan los años que se incluirán y el software hace el resto.

ARIMA (promedio móvil autorregresivo integrado)
Un sofisticado enfoque de elaboración de pronósticos, basado en el concepto del promedio móvil.

Otros análisis de tendencias. Los gerentes pueden utilizar muchos otros enfoques estadísticos para preparar los pronósticos, utilizando tendencias a lo largo del tiempo. La regresión simple predice las ventas para un periodo utilizando el tiempo como una variable independiente. Un modelo **ARIMA** (promedio móvil autorregresivo integrado) es un sofisticado método de elaboración de pronósticos, basado en el concepto del promedio móvil. El modelo incluye información acerca de las tendencias al detectar los patrones en las fluctuaciones de los datos. El proceso exacto para elaborar un pronóstico ARIMA está fuera del alcance de este libro. Sin embargo, los modelos ARIMA han sido útiles para predecir diferentes tipos de ventas, como la demanda de turismo a China.[12]

Métodos causales/de asociación
Métodos que tratan de identificar los factores que afectan las ventas y de determinar la naturaleza de la relación entre ellos.

Análisis de correlación
Un enfoque estadístico que analiza la forma en la cual las variables están relacionadas unas con otras, o *se mueven juntas* en alguna forma.

Coeficiente de correlación
Una medida de qué tanto están relacionadas dos variables una con la otra.

Análisis de regresión
Enfoque estadístico para predecir una variable dependiente como las ventas, utilizando una o más variables independientes, como los gastos de publicidad.

Diagrama de dispersión
Gráfica que delinea una variable contra otra para ver si existe una relación.

Métodos causales/de asociación.

En vez de predecir directamente sobre la base del criterio o de los datos históricos, los **métodos causales/de asociación** tratan de identificar los factores que afectan las ventas y de determinar la naturaleza de la relación entre ellos. Los métodos causales o de asociación incluyen el análisis de correlación, regresión, los modelos econométricos y los modelos de entrada-salida.

El **análisis de correlación** es un método estadístico que analiza la forma en la cual las variables están relacionadas unas con otras, o *se mueven juntas* en alguna forma. Un **coeficiente de correlación** es una medida de qué tanto están relacionadas dos variables una con la otra. Las correlaciones no implican causa y efecto. El **análisis de regresión**, con el que tal vez usted esté familiarizado, es un enfoque estadístico para predecir una variable dependiente como las ventas, utilizando una o más variables independientes, como los gastos de publicidad. Por ejemplo, puede examinar si un cambio en las ventas está asociado con un cambio en los gastos de publicidad. Los gerentes a menudo utilizan diagramas de dispersión con los análisis de correlación y de regresión. Un **diagrama de dispersión** delinea una variable contra otra para ver si existe una relación. La variable utilizada para efectuar la predicción es la variable independiente, o X, que se muestra a lo largo del eje horizontal de la gráfica. La variable que se está prediciendo es la variable dependiente, o Y, en el eje vertical. La figura 5.4 muestra un diagrama de dispersión típico. Debe observarse que los puntos trazados tienden a alinearse. Esta alineación indica que las dos variables están relacionadas.

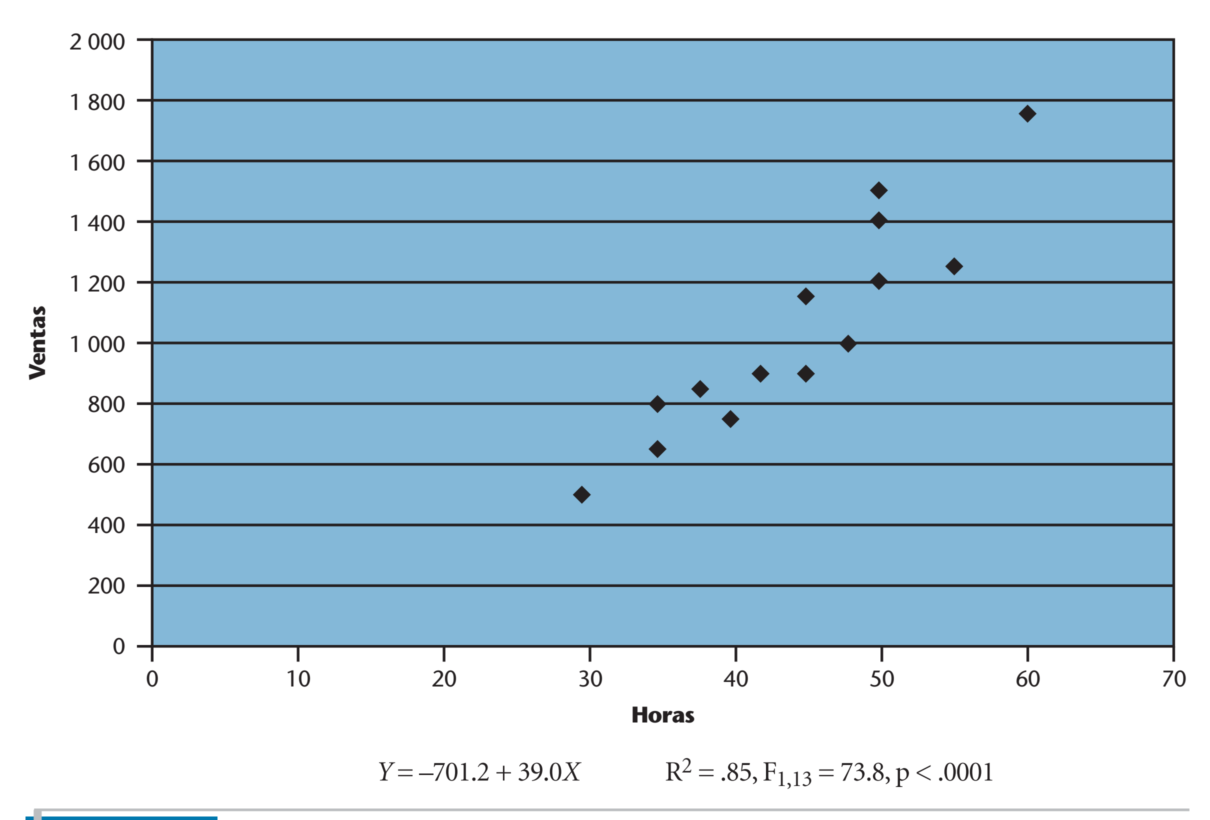


FIGURA 5.4 Un diagrama de dispersión de las ventas contra los gastos de mano de obra.

Regresión simple. La relación entre dos variables se muestra ajustando una línea recta con los puntos trazados. Podemos utilizar una inspección visual para trazar la línea con una regla, pero quizás ése no es el método más confiable, debido a que diferentes personas pueden colocar la línea en diferentes lugares. La regresión simple encuentra la línea que mejor se ajusta matemáticamente utilizando la fórmula de estimación de mínimos cuadrados para una línea recta, $Y = a + bX$, donde a es el *intercepto* (la intersección con el eje vertical) y b es la *pendiente* o tendencia de la línea. El método de mínimos cuadrados estima los coeficientes (a, b) minimizando matemáticamente las diferencias al cuadrado entre las ventas reales trazadas y los valores predichos por la línea de regresión.

Análisis de tendencias
Pronóstico cuantitativo donde la variable dependiente son las ventas y la variable independiente es el tiempo.

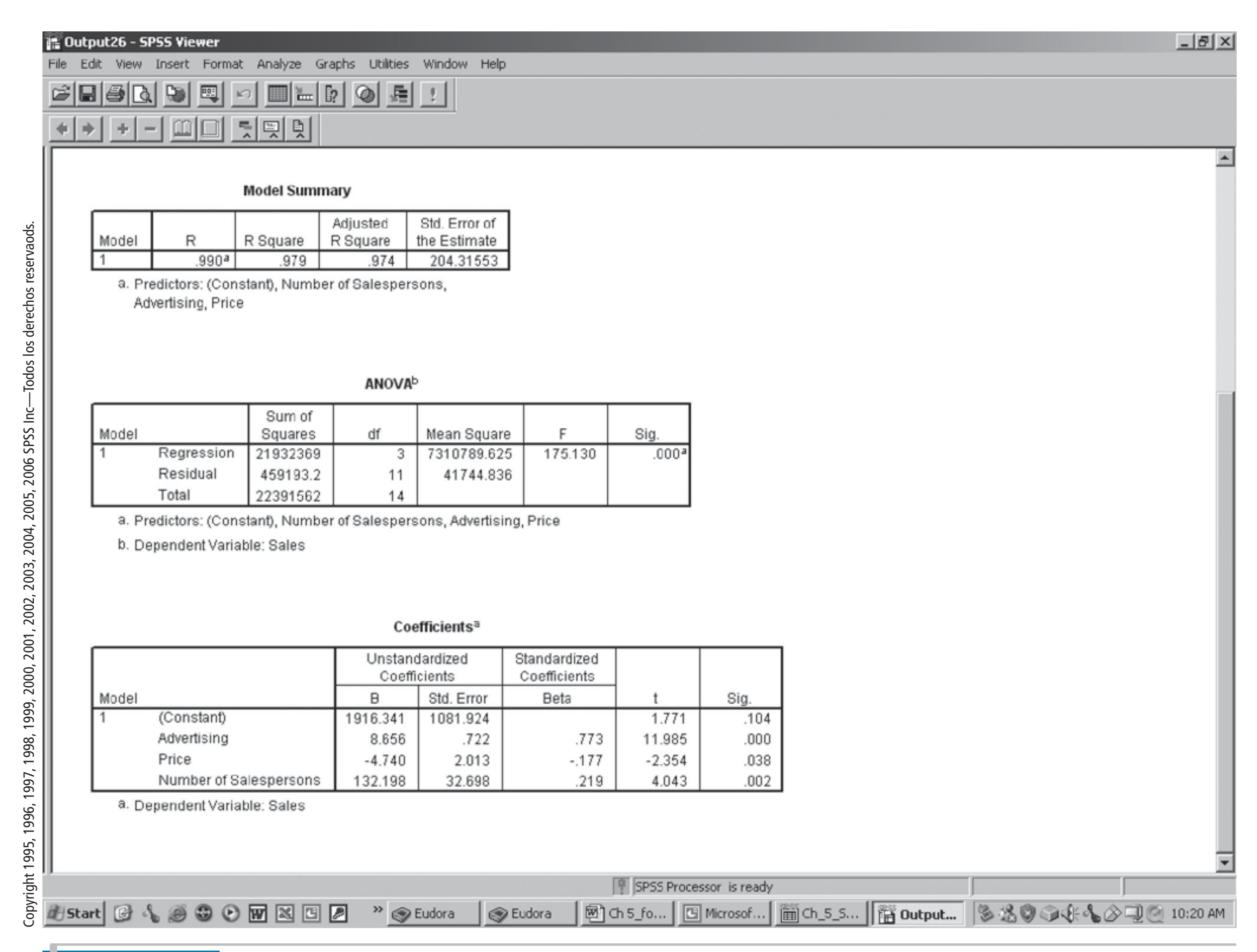
Un **análisis de tendencias** puede proporcionar un pronóstico cuantitativo. En la elaboración de un pronóstico de ventas con el análisis de tendencias, la variable dependiente son las ventas y la variable independiente es el tiempo. Si un modelo así produjo una ecuación de regresión estimada de $Y = 33.5 + 10.5X$, podemos predecir las ventas para cualquier año sustituyendo el periodo deseado por X. Por ejemplo, se calculan las ventas del Año 5 multiplicando por cinco la tendencia (pendiente) de 10.5 y sumando el término constante (intercepto) de 33.5. El resultado es un pronóstico de 86.

Regresión múltiple. La regresión también puede utilizar algo que no sea el tiempo para elaborar un pronóstico. En la tabla 5.3, las ventas se pronosticaron con las horas de trabajo. Si un vendedor trabaja 50 horas, el modelo de regresión produce \$1 249 en ventas. El modelo explica una porción significativa de las ventas, como lo evidencia el pequeño valor de significancia ($p < 0.0001$), lo cual significa que las horas de trabajo explican una porción significativa de varianza en las ventas. Otra forma de ver esto es que, al conocer el número de horas de trabajo, podemos predecir las ventas con cierta exactitud.

La regresión simple describe la relación entre una variable independiente y una variable dependiente. En el ejemplo, el *tiempo* es la variable independiente y las *ventas* son la variable dependiente. De una manera más realista, las ventas quizás están asociadas con diversas variables independientes (gastos de publicidad, número de visitas de ventas, precios o tasas de interés). La **regresión múltiple** es una herramienta para elaborar el pronóstico de una variable dependiente como las ventas utilizando simultáneamente diversas variables independientes. El software como Excel (www.microsoft.com) y SPSS (www.spss.com) simplifican la elaboración de pronósticos al realizar los cálculos matemáticos necesarios para estimar un modelo de regresión múltiple. Los resultados muestran la fuerza de las relaciones entre las variables independientes y las dependientes. Podemos elaborar pronósticos utilizando la regresión múltiple para cualesquiera valores determinados de las variables independientes.

Regresión múltiple
Herramienta para elaborar el pronóstico de una variable dependiente, como las ventas, utilizando simultáneamente varias variables independientes.

EMCO vende equipo móvil de telecomunicaciones y tiene 15 años de información en su almacén de datos. La única variable dependiente son las ventas y tres variables independientes son publicidad, precio y número de vendedores. El resultado de la regresión múltiple por SPSS aparece en la figura 5.5. Lo mismo que la regresión simple, el SPSS produce estimaciones de coeficientes que representan la relación entre cada variable independiente y la variable dependiente, las ventas anuales. Utilizando el término constante (intercepto *Y*) de 1961.341 y los



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.990[a]	.979	.974	204.31553

a. Predictors: (Constant), Number of Salespersons, Advertising, Price

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21932369	3	7310789.625	175.130	.000[a]
	Residual	459193.2	11	41744.836		
	Total	22391562	14			

a. Predictors: (Constant), Number of Salespersons, Advertising, Price

b. Dependent Variable: Sales

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1916.341	1081.924		1.771	.104
	Advertising	8.656	.722	.773	11.985	.000
	Price	-4.740	2.013	-.177	-2.354	.038
	Number of Salespersons	132.198	32.698	.219	4.043	.002

a. Dependent Variable: Sales

FIGURA 5.5 Ejemplo de los resultados de la regresión múltiple.

coeficientes no estandarizados (ponderados) para las tres variables = 8.656, −4.740 y 132.198, se obtiene esta ecuación del pronóstico:

$$Y = 1916.341 + 8.656\ X_1 + -4.740\ X_2 + 132.198\ X_3$$

en donde

Y = ventas anuales
X_1 = gastos de publicidad
X_2 = precio
X_3 = número de vendedores

Podemos generar un pronóstico para cualesquier valores de las variables independientes. Suponga que éstas toman los siguientes valores:

- $X_1 = 10$ ($100 000 en publicidad)
- $X_2 = \$100$
- $X_3 = 5$ vendedores

Después, la sustitución de estos valores en la ecuación de regresión produce el siguiente resultado:

$$Y = 1\,916.3 + 8.656\ (10) - 4.740\ (100) + 132.20\ (5)$$
$$Y = 1\,916.3 + 86.56 - 474.0 + 661 = 2\,189.9$$

La ecuación indica que las ventas anuales se incrementan a medida que lo hacen los gastos de publicidad y el número de vendedores. El signo del coeficiente para X_2 (precio) es negativo, lo que indica que cuando se reduce el precio, se incrementan las ventas. Un *múltiplo R* de 0.009 es un coeficiente de correlación que refleja el grado de asociación entre la variable dependiente y las tres variables independientes. La *R-cuadrada múltiple*, también llamada coeficiente de determinación, indica el porcentaje (97.9 por ciento) de variación total en Y (ventas) explicado por las tres variables independientes, (X_1, publicidad; X_2 precio; y X_3, número de vendedores).

El *error estándar de la estimación* es una medida de la exactitud de la predicción. Es decir, es la gama de error alrededor del pronóstico de ventas. El error estándar 204.316 significa que existe 68 por ciento de probabilidades de error (una desviación estándar) de que la venta real en dinero será de ±$204 316 de cualquier pronóstico hecho con nuestra ecuación derivada. Un modelo estadístico F también demuestra que una porción significativa (el nivel significativo es menor que 0.000) de la varianza en las ventas se explica por las variables independientes.

Podemos analizar la calidad de la elaboración del pronóstico calculando los errores estándar de los coeficientes para nuestras tres variables independientes. Estos coeficientes de error muestran la dispersión alrededor de las estimaciones del coeficiente. Los *valores-F* indican que las tres variables independientes son altamente significativas en la elaboración del pronóstico de ventas. Por tanto, los gastos de capital y el número de vendedores son variables clave para comprender y predecir las ventas de un periodo a otro. De manera similar, el precio también es importante; y como lo esperábamos, los precios más bajos están asociados con ventas más altas.

Cuando se utiliza la regresión múltiple para fines de elaboración de pronósticos, el modelo R^2 es una importante herramienta de diagnóstico para estimar la exactitud de la predicción. Los valores R^2 varían de 0 a 1. Un valor de uno significa que 100 por ciento de la varianza en la variable dependiente se explica por el conjunto de variables independientes, en este caso, el pronóstico sería exacto. A la inversa, si el R^2 es 0, las variables independientes no permiten predecir con ninguna exactitud. En otras palabras, muy bien podría utilizar una conjetura aleatoria. En la práctica, los valores R^2 inferiores a 0.2 sugieren una capacidad deficiente para la elaboración de pronósticos. Los valores entre 0.2 y 0.5 indican un poder de predicción modesto, los valores

superiores entre 0.5 y 0.75 indican un buen poder de predicción y los valores superiores a 0.75 indican un excelente poder de predicción. De manera que la ecuación en el ejemplo muestra un poder de predicción muy alto.

Modelos econométricos
Modelos desarrollados para investigar las condiciones económicas en un país por industria y su objetivo es capturar, en forma de ecuaciones, las complejas interrelaciones entre los factores que afectan, ya sea a la economía total o a las ventas de la industria o de la empresa.

Modelos econométricos. Los **modelos econométricos** se basan en una serie de ecuaciones de regresión. El número de ecuaciones puede variar de 1 a 1 000 o más. Estos modelos se han desarrollado para investigar las condiciones económicas en un país por industria, y su objetivo es capturar, en forma de ecuaciones, las complejas interrelaciones entre los factores que afectan, ya sea a la economía total o a las ventas de la industria o de la empresa. Por ejemplo, los gastos del consumidor están relacionados con el ingreso disponible y las tasas de interés, mientras que el gasto fijo de capital se explica por el valor pasado del mismo, las tasas de interés y la actividad económica. Otro propósito de esos modelos es predecir el futuro. Las grandes corporaciones como General Motors, General Electric e IBM desarrollan modelos econométricos propios. El desarrollo de modelos econométricos puede resultar muy costoso. Por consiguiente, los enfoques de regresión más simples a menudo ofrecen una alternativa menos costosa para las empresas con menos recursos.

Modelos de insumos-resultados
Sistemas complejos que muestran la cantidad de insumos requeridos por cada industria para un resultado específico de otra industria.

Modelos de insumos-resultados. Los **modelos de insumos-resultados** son sistemas complejos que muestran la cantidad de recursos requerida por cada industria para un resultado específico de otra industria. El desarrollo de este tipo de modelo es costoso y tedioso, pero en general proporciona buenos pronósticos intermedios y de largo alcance para las industrias como la metalúrgica, instalaciones de energía y automotriz. Debido a la dificultad de desarrollar grandes modelos de entrada-salida, este tipo de elaboración de pronósticos por lo común se subcontrata, recurriendo a expertos especializados.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

¿Cuántos medicamentos podemos vender?

El desarrollo de nuevos productos es muy importante en la industria farmacéutica, pues no sólo asegura la salud de la empresa, sino que la calidad de vida e incluso la supervivencia de muchos consumidores dependen del continuo progreso en los productos farmacéuticos. Sin embargo, por numerosas razones, los pronósticos de ventas exactos para cualquier medicamento determinado, en particular de uno nuevo, son complicados debido a muchas incertidumbres. Una de ellas es la probabilidad de que se necesite un proceso de elaboración de pronósticos totalmente separada para predecir la oportunidad de lanzar al mercado el nuevo medicamento. Incluso una vez que se ha afinado el producto, la aprobación de la FDA puede llevar años. Además, los nuevos tratamientos terapéuticos pueden hacer que el medicamento sea obsoleto. La competencia de las compañías de medicamentos genéricos también afecta las ventas, constituyendo un mercado dinámico pero a la alza, que ha crecido alrededor de 20 por ciento al año en la época reciente.

Los gerentes en la industria farmacéutica están tratando de mejorar constantemente sus pronósticos de ventas. La regresión múltiple les permite considerar la información acerca de los estilos de vida de los segmentos de mercado, de los aspectos del proceso de aprobación, e incluso la información acerca de las empresas competidoras, entre otras cosas. Además, la tecnología de Internet permite que las empresas recaben, del “mercado de información”, los datos que de otra manera tal vez no habrían podido encontrar. Eli Lilly está utilizando dichos procesos para pronosticar qué productos en desarrollo tienen más probabilidades de obtener la aprobación de la FDA. La información también puede incluir algunos conocimientos de las reacciones potenciales en los consumidores. En cualquier caso, los pronósticos farmacéuticos que toman en consideración más información que las simples tendencias tienen más probabilidades de ir a la vanguardia con mayor precisión.

FUENTES: Derivada de la información en Steven Ostrover, “Employing Information Markets to Achieve Truly Collaborative Sales Forecasting”, *Journal of Business Forecasting* (primavera de 2005: 9-12; IMS Health, “5.4% Dollar Growth in 2005 U. S. Prescription Sales”, *Medical Benefits*, 22 de febrero de 2006, p. 9 y Anti-Aging Products – Market Research, Market Share, Market Size, Sales, Demand Forecast, Market Leaders, Company Profiles, Industry Trends, junio de 2005, p. 232, http://www.freedoniagroup.com/Anti-aging-Products.html.

Evaluación de los métodos de elaboración de pronósticos

Las técnicas de elaboración de pronósticos de ventas cuantitativos utilizan una variedad de complejas matemáticas y estadísticas. Algunas de las técnicas son costosas, requieren mucho tiempo y una considerable experiencia de quien elabora el pronóstico. De hecho, la utilización de una compleja técnica de elaboración de pronósticos no es una promesa de exactitud en la predicción. Algunas empresas con limitados datos históricos o en mercados rápidamente cambiantes utilizan técnicas menos sofisticadas.

Se ha criticado a las técnicas no cuantitativas por su falta de consistencia. Pero con la disponibilidad más difundida de un software amigable con el usuario y de datos históricos, su utilización se está incrementando. Al seleccionar un método de elaboración de pronósticos, los gerentes deben considerar varios criterios:

- *Comprensibilidad*: los gerentes de ventas deben comprender los métodos básicos para la elaboración de pronósticos. Esta comprensión proporciona confianza en las estimaciones de diferentes enfoques. Es más difícil confiar cuando se utilizan técnicas cuantitativas demasiado complicadas. Si sólo los expertos en estadística pueden comprender la forma en la cual se obtienen los estimados, los ejecutivos de ventas y otros encargados de la toma de decisiones no confiarán en los resultados tanto como lo harían con un proceso que por lo menos pudieran comprender parcialmente.
- *Exactitud*: un método de elaboración de pronósticos debe proporcionar resultados que sean suficientemente exactos para el propósito deseado. La mayoría de los pronósticos contiene imprecisiones, pero a pesar de ello proporcionan información valiosa para la toma de decisiones gerenciales. Muchos encargados de la elaboración de pronósticos de ventas consideran que es aceptable una proyección dentro de 10 por ciento de exactitud. De hecho, los programas de V y PO por lo general se basan en un resultado pronosticado en condiciones pesimistas y otro en condiciones optimistas. Por tanto, un pronóstico es en realidad una gama de valores, en vez de un número.[13]
- *Oportunidad*: el método debe generar los pronósticos a tiempo para que los utilicen los gerentes. Las técnicas o complejas encuestas cuantitativas pueden requerir semanas para la entrega de un pronóstico. De manera que los gerentes de ventas que necesitan respuestas con rapidez puedan recurrir a estimaciones más rápidas, pero potencialmente menos exactas.
- *Calidad y cantidad de la información*: cualquier método de elaboración de pronósticos está limitado por la cantidad y la calidad de la información disponible para la organización. En la elaboración de pronósticos, lo mismo que en otras áreas, los recursos "basura" conducen a resultados "basura" (GIGO).
- *Personal calificado*: los expertos pueden dar opiniones acerca de las técnicas cualitativas, como las del jurado de opinión ejecutiva o del método Delphi. Este método hace una encuesta de un pequeño grupo de expertos en lo concerniente a los acontecimientos futuros. A diferencia del jurado de opinión ejecutiva, tales expertos por lo general no trabajan en la empresa y a menudo se encuentran en industrias estrechamente relacionadas. Una vez que la empresa ha recabado las opiniones de los expertos, un analista resume los resultados en un reporte. Por consiguiente, las empresas como Blackberry, Motorola y Samsung podrían utilizar la técnica Delphi para estimar el efecto del iPhone de Apple (introducido desde la plataforma de iTunes en 2007) en la demanda de sus productos. En este caso los especialistas podrían ser los altos directivos en los medios de comunicación masiva, la industria del entretenimiento y las compañías de telecomunicaciones. Pero tal vez sean necesarios otros especialistas capacitados para algunos enfoques avanzados en la elaboración de pronósticos cuantitativos. Los gerentes de ventas que contratan a personas como consultores en pronósticos de ventas deben estar seguros de que éstos están completamente calificados para el trabajo.

- *Flexibilidad*: los gerentes deben monitorear continuamente las ventas reales en busca de cualquier desviación del pronóstico que pudieran indicar la necesidad de una revisión de las herramientas para la elaboración de pronósticos de ventas. Sus métodos de elaboración de pronósticos de ventas deben ser lo bastante flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes.
- *Costos/Beneficios*: los beneficios de la elaboración de pronósticos deben hacer más que compensar los costos de generar el pronóstico de ventas. Y si el costo de un pronóstico incorrecto es alto, entonces los gerentes de ventas deben ahorrar un poco del gasto al obtener un pronóstico exacto.

Una vez más, quienes se encargan de elaborar los pronósticos deben utilizar más de un método, de manera que puedan comparar los resultados de varias técnicas. Por último, es conveniente examinar varios escenarios de "qué sucedería si" que incluyan todos los malos supuestos, así como todos los buenos.

Cuando el gerente de ventas tiene un pronóstico de ventas aceptable, la siguiente área de preocupación es obtener los fondos suficientes (es decir, un presupuesto), para llevar a cabo la estrategia de ventas. Por tanto, nuestro siguiente tema de discusión es la planeación del presupuesto de ventas.



Planeación del presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas
Plan financiero de ventas que delinea la forma de asignar los recursos y las actividades de ventas con el fin de cumplir con su pronóstico.

Los gerentes de ventas deben decidir qué nivel de ventas obtendrán con un presupuesto determinado, o qué nivel de gastos necesitarán para llegar a las ventas pronosticadas. Un **presupuesto de ventas** es un plan financiero de ventas que delinea la forma de asignar los recursos y las actividades de ventas con el fin de cumplir con su pronóstico. Los pronósticos y los presupuestos de ventas son herramientas de planeación interdependientes que requieren una estrecha coordinación con otras actividades de marketing. A medida que se incrementa la importancia de un pronóstico, también se debe incrementar el presupuesto de ventas.

Éstos se utilizan en la planeación, coordinación y control de las actividades de ventas. Los gerentes de ventas deben apreciar la importancia y el valor de los presupuestos de ventas en la planeación y administración totales de un territorio de ventas.

La función de planeación

Cálculo del presupuesto
Proceso de planeación operativa expresado en términos financieros.

Los gerentes de ventas deben traducir las metas y los objetivos del departamento a tareas procesables. Cada tarea está asociada con un costo estimado. Por consiguiente, el **cálculo del presupuesto** es un proceso de planeación operativa expresado en términos financieros. El presupuesto proporciona una guía para la acción hacia el logro de los objetivos de la organización.

Existen presupuestos para diferentes horizontes de planeación. Un presupuesto a largo plazo puede requerir un pronóstico para cinco años o más. Por lo común, un presupuesto operativo para un año incluye un pronóstico para los próximos 12 meses. Los presupuestos a corto plazo pueden cubrir periodos de seis meses o menos. Por lo común se requiere un presupuesto trimestral, de manera que las empresas deben tener presupuestos tanto a corto como a largo plazo.

Para una transición fluida de un periodo a otro, algunos presupuestos de ventas se traslapan, es decir, un presupuesto para doce meses podría incluir un periodo de traslape de tres meses al principio y otro al final del año, de manera que el plan del presupuesto real cubre 18 meses. Otras organizaciones de ventas operan con un presupuesto continuo, proyectando un mes o un trimestre con anticipación, a medida que termina cada mes o trimestre. Este procedimiento obliga a los gerentes de ventas a revisar y actualizar continuamente el presupuesto, en respuesta a las oportunidades y los problemas externos e internos.

TABLA 5.4 Variaciones del presupuesto

			VARIACIONES	
	Presupuesto	Real	Favorable	Desfavorable
Gastos de ventas	$715 000	$733 000	$18 000	
■ **Venta directa**	384 000	375 900	8 000	
■ **Promoción de ventas**	107 250	117 328		$10 078
■ **Publicidad**	87 000	93 281		6 281
■ **Administrativos**	44 500	43 617	883	
Gastos totales	$622 750	$630 126		7 376
Utilidades (antes de impuestos)	$ 92 250	$102 874	$10 624	

La función de coordinación

Los presupuestos de ventas deben estar estrechamente integrados con los presupuestos para otras funciones de marketing. La venta personal es sólo un elemento en la mezcla promocional y la promoción sólo es un elemento en la mezcla de marketing. Por ejemplo, no podemos desarrollar planes de distribución mientras no sepamos cuál es la cantidad de productos que se debe distribuir. Este número depende del pronóstico de ventas, que es parte del presupuesto. El presupuesto de ventas debe reflejar una asignación bien pensada de los recursos y las actividades diseñadas para cumplir con las metas y los objetivos.

La función de control

Variaciones del presupuesto
Diferencias entre los resultados reales y las expectativas del presupuesto de ventas.

La función de control de un presupuesto de ventas es evaluar los resultados reales contra las expectativas del presupuesto de ventas. Las diferencias entre ellos son las **variaciones del presupuesto.** Las variaciones favorables reflejan un resultado positivo del presupuesto, como costos reales más bajos de lo que se anticipaba para producir una cantidad de ventas pronosticada. En este caso, el gerente de ventas podría reducir los presupuestos futuros en un esfuerzo por mantener la precisión. Las variaciones desfavorables resultan de que los costos reales sean más altos que los anticipados y requieren una acción correctiva. Si la empresa no puede evitar los costos más altos en periodos futuros, es necesario hacer un ajuste al presupuesto.

En la tabla 5.4 se muestra una de las variaciones en el presupuesto. Podemos ver que es fácil identificar las variaciones desfavorables. Los gerentes de ventas son responsables de determinar por qué los gastos promocionales y de publicidad reales excedieron las cantidades presupuestadas. Esto no significa que los gerentes siempre deban evitar las variaciones desfavorables en los gastos. Por ejemplo, las ventas reales también pueden ser más altas en el mismo periodo en que los gastos son más altos de lo que se esperaba. Debe observarse en la tabla que las ventas son $18 000 más de lo presupuestado o pronosticado. De manera que siempre y cuando los gastos sean proporcionalmente más o menos altos, es probable que los gastos más altos estén justificados. La utilización del método de las variaciones en el presupuesto permite que un gerente de ventas detecte con mayor rapidez los problemas potenciales o planee mejor tomando en cuenta los desarrollos inesperados, como las ventas más altas de lo proyectado.



Preparación del presupuesto anual de ventas

La preparación del presupuesto anual de ventas a menudo se considera uno de los trabajos más tediosos y menos remuneradores de los que desempeña el gerente de ventas. Sin embargo, en vez de ello los gerentes deben considerar el presupuesto de ventas como una oportunidad para una planeación rentable y obtener los recursos necesarios para lograr las ventas proyectadas. Los presupuestos benefician al departamento de ventas en las siguientes formas:

- Aseguran un enfoque sistemático a la asignación de recursos.
- Desarrollan el conocimiento del gerente de ventas respecto a la utilización rentable de los recursos.
- Crean conciencia de la necesidad de coordinar las actividades de ventas con otras divisiones de la empresa.
- Establecen estándares para medir el desempeño de la organización de ventas.
- Obtienen recursos de todas las áreas de la empresa en el proceso de planeación de las utilidades.

La mayoría de las organizaciones de ventas tiene procedimientos y horarios para desarrollar el presupuesto de ventas. Las siguientes secciones describen una serie típica de pasos.

Paso 1: revisar y analizar la situación

Comenzando con las variaciones en el presupuesto del periodo anterior, ¿en dónde, cuándo y de cuánto fueron las desviaciones del desempeño planeado y quién fue el responsable? La revisión del desempeño del presupuesto pasado ayuda al gerente de ventas a evitar las variaciones en el próximo periodo. Los cambios en el periodo del presupuesto actual, como la introducción de nuevos productos, los ajustes a la mezcla de marketing o los desarrollos en el incontrolable entorno de marketing se deben anticipar e incluir en el presupuesto de ventas. Las siguientes son algunos rubros de partidas comunes en los presupuestos de ventas:

- *Sueldos*: para personal de ventas, apoyo administrativo, supervisores y gerentes de ventas.
- *Gastos de ventas directos*: viajes, alojamiento, alimentos y diversiones.
- *Comisiones y bonos*.
- *Paquete de prestaciones*: seguro social, seguro médico, aportaciones al retiro y opciones de acciones.
- *Gastos de oficina*: correo, teléfono, artículos de oficina, gastos diversos.
- *Materiales promocionales*: auxiliares de ventas, primas, premios de concursos, muestras del producto, catálogos, listas de precios, etcétera.
- *Publicidad*.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Grandes predicciones

No todos los pronósticos están dirigidos específicamente a las ventas de alguna empresa. La revista *Sales & Marketing Management* formula cada año predicciones acerca del sector de ventas y marketing. La siguiente es una muestra de lo que esta revista ha predicho en los años recientes:

- Los anunciantes nacionales y regionales por televisión cambiarán el énfasis de la difusión por televisión tradicional a publicidad en televisión por cable e Internet. Esta tendencia depende en parte de la capacidad de la fuerza de ventas para estos canales promocionales.
- Los bienes duraderos se venderán cada vez más directamente en la parte de atrás de los anaqueles. Esto resultará debido a la escasez de espacio de almacenamiento y a la probabilidad reducida de un daño.
- El desarrollo de nuevos productos será cada vez más un esfuerzo de equipo entre los desarrolladores tradicionales de nuevos productos (ingenieros) y el personal de ventas, debido a que están más en contacto con los clientes.

FUENTES: http://www.ibm.com (con acceso en noviembre de 2006); "S&MM Predictions", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2006, p. 158; Mike Thacker, "Why They Are Wrong, Why Does That Matter?" *Logistics and Transportation Focus*, noviembre de 2001, pp. 24-29.

Paso 2: comunicar las metas y los objetivos de ventas

Todos los niveles administrativos deben estar plenamente informados acerca de las metas y los objetivos de ventas, incluidas sus relativas prioridades, con el fin de asegurarse de que todos estén desarrollando sus presupuestos utilizando los mismos supuestos y pautas generales. Fomentar la participación de todos los supervisores y gerentes en el proceso del presupuesto de manera que, habiendo participado en su desarrollo, acepten la responsabilidad del presupuesto y lo implementen con entusiasmo.

Paso 3: identificar las oportunidades y los problemas específicos del mercado

Los gerentes y el personal de ventas deben utilizar los recursos del presupuesto para buscar oportunidades de mercado específicas. Los presupuestos también se deben asignar para abordar los problemas de forma oportuna.

Paso 4: desarrollar una asignación preliminar de los recursos

Inicialmente, asignar los recursos a actividades, clientes, productos y territorios particulares. Más adelante, se podrán hacer revisiones en el presupuesto de ventas inicial. Pero usted debe tratar de que todos los presupuestos sean tan realistas como sea posible en cada etapa del desarrollo, con el fin de maximizar su impacto favorable sobre la organización. Cuando se logren las metas del presupuesto mediante un esfuerzo cooperativo del equipo, usted crea un sentimiento de confianza organizacional. En vez de hacer hincapié en el castigo por no mantenerse dentro del presupuesto, los gerentes de ventas deben insistir en las recompensas y los elogios en público por mantenerse dentro de los presupuestos, fomentando así actitudes positivas hacia las metas del presupuesto y el orgullo por su logro.

Paso 5: preparar una presentación del presupuesto

Todas las divisiones de la organización claman por una creciente asignación de fondos. A menos que los gerentes de ventas puedan justificar cada partida del rubro en sus presupuestos sobre la base de su contribución a la rentabilidad, la partida estará lista para que la alta gerencia la corte. Las presentaciones breves, bien razonadas y verbales del presupuesto valen el tiempo que requiere su preparación. Son todavía más efectivas cuando están respaldadas por escenarios alternos de presupuestos que son fáciles de desarrollar con el software de hoja de cálculo.

Paso 6: implementar el presupuesto y proporcionar una retroalimentación periódica

Aun cuando se puede preparar al personal de ventas para que sea más consciente y proporcione una advertencia a tiempo de los excesos en el presupuesto, el gerente de ventas se debe asegurar de que las razones de los ingresos y del costo se mantengan dentro de límites razonables. Los gerentes de ventas podrían considerar una gráfica mensual o trimestral del presupuesto de ventas (que se ilustra en la tabla 5.5) para monitorear las variaciones en el presupuesto y aplicar acciones correctivas oportunas. Pueden publicarla en el sitio web de la empresa o distribuirla automáticamente a través de la intranet de la empresa.

La preparación del presupuesto es más fácil y sistemática hoy debido a que existe variedad de software disponible para facilitar el proceso. Por ejemplo, la solución de ventas y entorno de apoyo de IBM integra la información existente del cliente y la investigación de toda la empresa, de manera que está disponible en tiempo real para presupuestar, así como para otros objetivos de ventas.[14] SAP (www.sap.com) también ofrece una opción de cálculo de presupuestos de ventas integrada en su plataforma de software de la empresa. Estas dos alternativas son más complejas, pero es posible encontrar diversas opciones que están disponibles directamente en los anaqueles, utilizando un motor de búsqueda y registrando las palabras clave "software de presupuestos de ventas".

TABLA 5.5 Presupuesto de ventas mensual

	ENERO			FEBRERO		
Partida del rubro	Presupuesto	Real	Variación	Presupuesto	Real	Variación
Gastos de ventas						
■ Sueldos						
■ Comisiones						
■ Bonos						
■ Seguro social						
■ Seguro médico						
■ Retiro						
Viajes						
■ Alimentos						
■ Alojamiento						
■ Entretenimiento						
Gastos de oficina						
■ Correo						
■ Teléfono						
■ Varios						
Promoción						
■ Muestras						
■ Premios						
■ Tecnología						
Publicidad						

RESUMEN

1. **Relacionar la elaboración del pronóstico de ventas con la planeación operativa.** La planeación es la función más básica que desempeñan los gerentes de ventas, debido a que crea el marco de referencia esencial para todas las demás tomas de decisiones. La organización, la elaboración del pronóstico de ventas y el presupuesto son todos partes integrales del proceso de planeación. Un pronóstico de ventas es la piedra angular de toda la planeación operativa, y el presupuesto de ventas representa la conversión de tal pronóstico a términos financieros significativos. Si un presupuesto de ventas es inadecuado, es probable que no se cumpla con el pronóstico de ventas y que no se logre el plan de ventas general. Es necesaria una estructura organizacional alterna y flexible para lograr las metas y los objetivos de la fuerza de ventas y para utilizar de forma eficiente el presupuesto asignado.

   Si un pronóstico de ventas es demasiado alto, puede conducir a una producción excesiva, productos no vendidos, un exceso de inventario, efectivo ocioso, gastos de promoción desperdiciados, reducciones de precios, demasiado personal de ventas y utilidad más baja por unidad. A la inversa, si un pronóstico de ventas es demasiado bajo, puede generar una producción inadecuada para satisfacer la demanda de los clientes, escasez de inventario, escasez de efectivo, gastos promocionales insuficientes para cubrir el mercado, incrementos de precios, muy poco personal de ventas, existencias agotadas, clientes descontentos y utilidades totales más bajas.

2. **Utilizar las herramientas cuantitativas y cualitativas más populares para la elaboración del pronóstico de ventas.** Las herramientas cualitativas para la elaboración del pronóstico de ventas todavía desempeñan un rol importante para muchos gerentes de ventas. Pero al utilizar computadoras y software estadístico amigable con el usuario, los gerentes de ventas pueden aplicar numerosos métodos cuantitativos para la elaboración de los pronósticos de ventas. De manera que los gerentes de ventas pueden desempeñar el rol administrativo de un analista de datos al utilizar complejas herramientas para la elaboración de pronósticos, sin llegar a ser expertos en los procedimientos estadísticos.
3. **Evaluar las varias técnicas de elaboración de pronósticos de ventas.** Cuando se considera la utilización de un método particular de elaboración de pronósticos de ventas, los gerentes de ventas deben comparar el método con otros métodos alternos en lo que concierne a la comprensibilidad, la exactitud, la oportunidad, la disponibilidad de la información, el personal calificado requerido y las compensaciones entre costo y beneficio. A menudo se utilizan varios enfoques, de manera que los resultados se pueden comparar y así preparar un pronóstico más exacto.
4. **Identificar el propósito y los beneficios de los presupuestos de ventas.** Un presupuesto de ventas expresa el pronóstico de ventas en términos de unidades monetarias al servir como el plan financiero de ventas que resume cómo se deben asignar los recursos y las actividades de ventas para cumplir con el pronóstico de ventas. Los presupuestos de ventas pueden proporcionar varios beneficios, como 1) mejorar la moral, 2) proporcionar una dirección y un enfoque para los esfuerzos organizacionales, 3) mejorar la cooperación y la coordinación, 4) desarrollar estándares individuales y colectivos para medir el desempeño e 5) incrementar la flexibilidad de la organización de ventas.
5. **Preparar un presupuesto anual de ventas.** Los pasos en la planeación sistemática del presupuesto son 1) revisar y analizar la situación, 2) comunicar las metas y los objetivos de ventas, 3) identificar oportunidades y problemas específicos del mercado, 4) desarrollar una asignación preliminar de los recursos, 5) preparar una presentación del presupuesto e 6) implementar el presupuesto y proporcionar una retroalimentación periódica.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Qué supuestos podría hacer un gerente de ventas (en ocasiones subconscientemente) acerca del mercado en la preparación del plan anual? ¿Cómo se aseguraría usted de que tales supuestos fueran válidos? [OA 1, OA 5]
2. ¿Considera usted que el rol del gerente de ventas en la planeación, organización, elaboración de pronósticos y cálculo del presupuesto de ventas será menos o más importante con el poder constantemente creciente de las computadoras y el software sofisticados? Explique. [OA 1, OA 2]
3. ¿Cuáles son las características de un programa exitoso de V y PO? [OA 1]
4. Utilizando el enfoque de potencial de ventas, ¿cuántos vendedores se necesitarán si el pronóstico de ventas es de $22 millones, la productividad anual del volumen de ventas para el vendedor promedio es de $400 000 y el índice de rotación anual anticipado de la fuerza de ventas es de 25 por ciento? [OA 2, OA 1]
5. ¿Cuáles de las técnicas de elaboración de pronósticos considera que son más apropiadas para las pequeñas operaciones de negocios? ¿Cuáles para una empresa grande? ¿Cuáles para las organizaciones sin fines de lucro, como museos o bibliotecas públicas? [OA 3]
6. Suponga que usted es empresario y propietario de una pequeña compañía de herramientas eléctricas con 14 empleados. Describa la clase de problemas con los que tropezará si su pronóstico de ventas para el próximo año resulta ser 25 por ciento demasiado alto. Describa el escenario si su pronóstico de ventas resulta ser demasiado bajo. [OA 1]
7. Vaya a la biblioteca y pida al bibliotecario la referencia de negocios para el North American Industrial System Classification Manual. Después siga en secuencia el código NAICS hasta llegar a siete dígitos. Anote las descripciones crecientemente detalladas que acompañan a cada clasificación NAICS adicional. Paso a paso, explique cómo puede utilizar esta información para identificar a los clientes potenciales. [OA 5]
8. Visite el sitio web de Cisco Systems en http://www.cisco.com/global/EMEA/ciscoitatwork/pdf/Cisco_IT_Case_Study_ESales.pdf#search='sales%20forecasting%2C%Cisco'. Revise la forma en la cual la empresa utiliza la elaboración de pronósticos de ventas para mejorar la productividad. ¿Qué problemas podría tener Cisco Systems con este enfoque? [OA 1, OA 3, OA 4]

9. Considere los siguientes datos:

AÑO	VENTAS
2000	900
2001	1 400
2002	1 750
2003	1 900
2004	1 700
2005	1 500
2006	2 000
2007	1 950
2008	2 250
2009	2 300

Suponga que usted desea el pronóstico de ventas para 2010. A primera vista, ¿qué método de elaboración de pronósticos de series de tiempo sugeriría como apropiado para estos datos? Calcule el pronóstico utilizando un promedio simple, un promedio ponderado de tres años, un promedio ponderado de cinco años y un promedio exponencialmente suavizado de cinco años. Suponga que las ventas reales para 2010 fueron de 2 500. ¿Qué técnica de elaboración de pronósticos es más exacta en este caso? [OA 2, OA 5]

10. Considere una empresa de bienes de consumo que está introduciendo un nuevo producto. El gerente de ventas argumenta a favor de un pronóstico conservador, lo que significa que se debe tener cuidado de no sobrestimar las ventas durante los seis primeros meses de vida del producto. ¿Cuál es el riesgo si se hace una estimación demasiado conservadora? Suponiendo un pronóstico igualmente inadecuado, ¿es mejor subestimar o sobrestimar la demanda? [OA 1]

11. ¿Cuáles son los propósitos y beneficios clave de los pronósticos de ventas? [OA 4]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilice un motor de búsqueda como Ask.com para el software de elaboración de pronósticos de ventas en Internet. Localice por lo menos tres distintos software, cada uno de una empresa diferente. Lea las instrucciones de cada producto. De ser posible, averigüe también el precio. ¿Recomendaría algunos de ellos para una pequeña empresa que inicia, que proporciona productos industriales a los fabricantes de CAT-scan?



Ejercicio de desempeño de roles

Elaboración de pronósticos de ventas

Situación

Toni King es gerente de ventas de una empresa que provee a restaurantes y cada año recibe de las oficinas centrales un pronóstico de ventas anual. La alta gerencia espera que Toni utilice dicho pronóstico para establecer las cuotas de ventas para cada vendedor en el territorio. El pronóstico es un promedio simple móvil de cinco años. La gerencia toma la cantidad de ventas pronosticadas y después añade un cinco por ciento para "ampliar" las metas y motivar a la fuerza de ventas. Cada año, como gerente de ventas, Toni se siente presionada para eliminar al personal de ventas que no cumple con sus metas. En lo personal, Toni está considerando establecer sus metas con base en un pronóstico de suavizamiento exponencial de cinco años, sin ampliarlo. Toni no está segura de la forma en la cual la alta gerencia percibiría esta medida. Sin embargo, cree que un pronóstico así sería más exacto y equitativo con la fuerza de ventas.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Toni King Suponga que usted es Toni. ¿Cree que un promedio móvil o un pronóstico de suavizamiento exponencial serían más exactos en un negocio relacionado con restaurantes? ¿Considera que es ético "ampliar" las metas? Al desempeñar el rol de Toni, considere sus opciones y decida qué debe hacer, ¿aceptará la política de la empresa, o establecerá sus metas y se arriesgará a tener un conflicto con sus superiores?



Ejercicio

Usted es el gerente de ventas de una empresa de bienes de consumo que acaba de lanzar al mercado un nuevo producto. Aun cuando todos los miembros del equipo están muy emocionados acerca de su potencial, después de sólo unos meses en el mercado el producto está generando respuestas decepcionantes de los compradores. Un miembro del personal de ventas recientemente oyó decir a un importante mayorista que atiende a más de quinientos supermercados, "¡Hemos tenido este producto durante tres meses y no se está moviendo, de manera que lo vamos a retirar de inmediato de las tiendas!"

PREGUNTAS

1. ¿Qué posibles factores podrían estar contribuyendo a esta situación?
2. ¿Qué medidas puede tomar usted para asegurar un pronóstico más exacto para un nuevo producto?



Dilema ético

La elaboración de pronósticos es una tarea que plantea dilemas éticos a los gerentes de ventas. Considere a una gerente de ventas que se enfrentó a la decisión de respaldar un pronóstico para un nuevo dispositivo de identificación por radio frecuencia de alta tecnología (RFID) que está desarrollando la empresa. Llamaremos a la gerente de ventas Abby. Una empresa externa ha pedido a Abby que presente un pronóstico de ventas para el nuevo producto. El pronóstico es prometedor, sugiriendo una demanda suficiente para garantizar la contratación de alrededor de 10 nuevos vendedores. Abby se siente muy emocionada acerca de los prospectos para este nuevo producto y planea una junta con la alta gerencia para presentar el plan para contratar a vendedores adicionales. La junta se desarrolla bien, y otorgan a Abby la autoridad para ampliar de inmediato la fuerza de ventas. Contratan a tres vendedores en el transcurso de una semana, con planes para contratar a otros más.

Unas semanas después de la presentación, Abby lee un artículo acerca del ciclo de negocios. Numerosos elaboradores de pronósticos creen que los gerentes deben tomar en cuenta el ciclo de negocios cuando hacen predicciones acerca de artículos de precio alto, debido a que los inevitables picos en la salud de la economía van seguidos cada pocos años por un periodo a la baja. El artículo predice una próxima baja. Abby también lee en una revista del ramo que una empresa competidora que tiene todavía más recursos está desarrollando un dispositivo similar de RFID. Después de volver y leer el reporte del pronóstico comisionado, Abby comprende que la empresa externa no ha tomado en consideración ninguno de tales artículos de información. Si cualquiera de ellos es cierto, el pronóstico casi seguramente sobrestima las ventas del dispositivo de rastreo RFID.

Abby ahora se enfrenta al dilema de informar a la gerencia que el pronóstico puede ser erróneo y el producto no estará a la altura de las expectativas de ventas, o de tratar de emprender una acción correctiva que podría incluir despidos. Cualquiera de esos cursos de acción asestaría un golpe a la carrera de Abby y por su mente pasan muchas preguntas: "¿Tal vez el ciclo de negocios no existe? ¿Quizá la otra empresa no podrá lanzar rápidamente el producto al mercado? ¿O tal vez otras empresas están trabajando en secreto en el producto?

¿Cuál es el mejor curso de acción para Abby en este punto?[15]



CASO 5.1

AKAMAI Corporation: desarrollo de pronósticos de ventas

AKAMAI Corporation es un fabricante diversificado de productos para la industria petroquímica. Los productos químicos están diseñados para satisfacer rígidas especificaciones con el fin de mejorar el desempeño de una variedad de productos para su uso final. AKAMAI también fabrica productos de plástico y de aluminio. La empresa está organizada en tres grupos, Productos Químicos, Plásticos y Aluminio.

Para mantener el crecimiento, AKAMAI administra sus diversos grupos con la meta de mantener una mezcla de negocios saludable en diferentes etapas del ciclo de vida. Los nuevos productos deben estar dispuestos, ya sea en desarrollo o listos para su introducción comercial, con el fin de reemplazar a los obsoletos. Algo de igual importancia es la administración de productos crecientes y maduros para prolongar

su ciclo de vida y maximizar el flujo de efectivo para apoyar el desarrollo de nuevos productos, lo cual requiere una considerable inversión. El grupo de Productos Químicos ha experimentado un impresionante crecimiento y condiciones cambiantes del mercado durante los tres últimos años y AKAMAI recientemente reemplazó al vicepresidente de ese grupo. Debido a la importancia de este grupo para el crecimiento y las utilidades corporativas generales, los pronósticos de ventas deben ser exactos.

El grupo de Productos Químicos está administrado por Gabriel Pérez y está organizado en tres divisiones operativas: Intermedios industriales, compuestos de polímeros y detergentes, Productos químicos de especialidad y Bromo. Las tres divisiones están administradas por gerentes generales separados con quienes se reportan los gerentes de producto. Para la División de intermedios industriales, el total de ventas de intermedios de polímeros llegó a 62 000 millones de libras en 2002 y se espera que las ventas en 2003 superen los 75 000 millones de libras. Esto será un incremento casi de 40 por ciento a lo largo de un periodo de dos años. El mercado para los intermedios de detergentes, por otra parte, es maduro y estable. El mercado se ha vuelto cada vez más competitivo, con un crecimiento anual de sólo alrededor del tres por ciento. Pero AKAMAI es un importante competidor y recientemente ha estado ganando más participación de mercado.

La División de productos químicos de especialidad tiene una mezcla diversa de productos. El desempeño del mercado de polímeros es la principal unidad productora de ingresos y depende en alto grado de las condiciones del mercado para el petróleo crudo. Los productos químicos agrícolas también son un mercado en crecimiento y la empresa tiene una poderosa posición de mercado como la única productora doméstica del ingrediente activo de uno de los analgésicos de mayor venta directa en mostrador.

Se espera que el desempeño de la División de bromo sea muy bueno. La fuerza de ventas de AKAMAI ha tenido éxito al obtener algunas nuevas cuentas importantes. El éxito se ha logrado basándose en la reputación favorable de la empresa como un productor de calidad de productos químicos industriales y en un agresivo esfuerzo de ventas.

En el pasado, el gerente general de cada división preparaba los pronósticos de ventas, basándose en un porcentaje de incremento determinado por el vicepresidente del grupo de Productos Químicos. Al abordar esta tarea por primera vez Pérez, el nuevo vicepresidente del grupo, cree que son necesarias algunas mejoras en el método de elaboración del pronóstico de ventas. Debido a que las condiciones del mercado para cada división son diversas, Pérez cree que se deben considerar diferentes métodos de elaboración de pronósticos para cada una de las tres divisiones.

Pérez, el vicepresidente del grupo, inició sus análisis de mercado con una revisión de los datos de ventas de cada división. La División de intermedios industriales representa alrededor de 54 por ciento de las ventas, la de Productos Químicos de especialidad alrededor de 39 por ciento y la de Bromo el siete por ciento restante. Pérez también examinó los datos de ventas por año para cada división con el fin de hacer un seguimiento de las tendencias del mercado. La tabla 1 resume las ventas de la División de intermedios industriales por trimestre, para un periodo de diez años, de 1998 a 2007.

Los datos de ventas pertinentes para la División de productos químicos de especialidad sólo estaban disponibles para un periodo de seis años, debido a que la división es relativamente nueva y a que experimenta condiciones de mercado un tanto inestables. Los datos de las ventas trimestrales se proporcionan en la tabla 2, para el periodo de 2002 a 2007.

La División de bromo está entrando a su tercer año de operaciones, de manera que existe muy poco historial de ventas disponible. Por tanto, Pérez le ha pedido información a la fuerza de ventas y también ha buscado datos de la industria en las publicaciones del ramo. El siguiente es un resumen de las condiciones del mercado, preparado para cada división.

División de intermedios industriales

- Un incremento reciente en las ventas y la participación de mercado para los polímeros.
- Un gran número de competidores.
- Numerosos clientes.
- Un mercado fuerte, estable y maduro para los intermedios de detergentes.

TABLA 1 División de intermedios industriales: resumen de las ventas

TRIMESTRE	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	54.2	55.2	56.0	59.9	63.4	65.2	68.3	68.2	71.4	79.8
2	53.2	56.1	59.0	61.6	63.8	67.4	71.2	73.1	88.7	100.2
3	54.2	56.1	58.1	59.0	62.5	64.1	67.5	74.1	87.4	95.8
4	53.5	55.2	57.1	59.6	59.9	63.4	66.8	73.2	73.7	84.4
Total	215.1	220.6	230.2	240.1	249.6	260.1	273.8	288.6	321.2	360.2

TABLA 2 División de productos químicos de especialidad: resumen de las ventas

TRIMESTRE	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	11.0	15.0	22.7	29.6	34.9	43.3
2	14.0	15.1	23.8	31.3	41.7	52.7
3	11.5	16.3	20.7	31.5	40.3	50.7
4	13.5	14.2	21.9	32.2	36.6	45.2
Total	50.0	60.6	89.1	124.6	153.5	191.9

- Ningún cambio de mercado significativo y predecible para los detergentes.
- Extensos datos históricos de las ventas
- Representa 54 por ciento de las ventas

División de productos químicos de especialidad

- Un mercado en crecimiento.
- Condiciones del mercado inciertas.
- Depende en alto grado del mercado de petróleo crudo.
- Representa 39 por ciento de las ventas.

División de bromo

- Un mercado nuevo.
- No existen datos históricos de las ventas.
- Sólo algunos clientes clave.
- Una pequeña fuerza de ventas.
- Necesidad de un pronóstico exacto por línea de productos.
- Un número limitado de productos.
- Pocos competidores.

PREGUNTAS

1. ¿Qué recomendaciones haría usted al señor Pérez con el fin de desarrollar pronósticos de ventas más precisos?
2. ¿Qué métodos de elaboración de pronósticos utilizaría usted para cada visión y por qué?
3. Prepare un pronóstico de ventas para la División de productos químicos de especialidad y justifique sus resultados.
4. ¿Qué información adicional le permitiría desarrollar un pronóstico más preciso para la División de intermedios industriales? ¿Qué método utilizaría usted?

Caso preparado por Christopher D. Hopkins, Clemson University.



CASO 5.2

Global Container Corporation: elaboración creativa del pronóstico de ventas

Global Container (GC) es un importante fabricante de contenedores de plástico para una variedad de líquidos, desde bebidas hasta líquidos industriales. Sus productos se venden en todo el mundo a través de un canal de distribución bien establecido. Recientemente Maiko Sakane, directora de desarrollo de nuevos productos para GC, regresó de unas vacaciones en las Bahamas con lo que ella pensó que era una excelente idea para un nuevo producto. Después de una semana de estar recostada en la playa contemplando el paisaje, Maiko descubrió algo interesante acerca de quienes practican el buceo con esnórquel. La mayoría lleva su equipo de esnórquel a la playa de forma bastante descuidada. Ya sea que traten de llevar sus máscaras, aletas, manómetros, etc., sin ningún orden, a menudo dejando caer varios artículos en la arena, o bien guardan todo en una bolsa de malla. El equipo de los buceadores está un tanto desorganizado en la bolsa de malla, pero eso parece funcionar bien. El único problema es encontrar un lugar en el cual dejar la bolsa una vez que han sacado el equipo.

Maiko cree que hay una necesidad no satisfecha en el mercado para un equipo que ayudará a los buceadores con esnórquel a llevar su equipo a la playa. Por consiguiente, creó un artefacto de plástico que fácilmente puede llevar las aletas, la máscara, el cuchillo, varios manómetros, una cámara subacuática y todo el equipo relacionado. El “Snork-All” se puede sujetar fácilmente a cualquier cinturón o traje de baño que

lleve puesto el buceador. Por ser una experta en plásticos, Maiko cree que este producto representa una oportunidad para que GC diversifique su línea de productos y se extienda hacia nuevos mercados.

Una vez de regreso en Estados Unidos, Maiko presentó su idea de un nuevo producto a un director general un tanto desencantado y al equipo de la alta gerencia. A varios miembros del equipo gerencial les agradó la idea, lo mismo que al gerente de ventas y a otros miembros del personal de ventas. Pero la gerencia no estaba segura acerca de qué acción se debería emprender, debido a que la experiencia previa de la empresa era en una industria totalmente diferente. La principal preocupación de la gerencia era el potencial de ventas del nuevo producto propuesto. Sin ningún conocimiento del potencial de mercado total y finalmente sin un pronóstico de ventas para "Snork-All", la gerencia de GC se resistía a respaldar la idea. Aun cuando Maiko es una persona que tiene ideas brillantes, su experiencia y conocimientos en planeación de marketing y elaboración de pronósticos son limitados.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo estimaría usted el potencial de mercado total para "Snork-All"? ¿Qué clase de datos históricos podrían ayudar a este proyecto?
2. ¿Cómo estimaría usted el potencial de ventas de GC para "Snork-All"? ¿Quiénes de GC deberían participar en el desarrollo de la estimación de ventas?
3. ¿Qué tipo de métodos de elaboración de pronósticos podría funcionar mejor en el desarrollo de un pronóstico de ventas para "Snork-All"?
4. ¿Qué recomendaría usted a Maiko que hiciera ahora? ¿Qué otra información se podría utilizar para ayudarle a desarrollar un mejor pronóstico de ventas para "Snork-All"?

Caso preparado por Susan Geringer, California State University, Fresno.

CAPÍTULO

6

Planeación y organización de la fuerza de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Comprender el propósito y los niveles de la planeación organizacional.
2. Aplicar el proceso de planeación de ventas, incluidas la planeación de ventas estratégica y la táctica.
3. Evitar la planeación de ventas sin éxito.
4. Describir diferentes formas de organizar a la fuerza de ventas, incluido el cálculo de su volumen óptimo.



DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Nikki Verna de Beiersdorf

Para tener éxito, Nikki Verna debe comprender no sólo los productos que vende y las necesidades de sus clientes, sino también lo que los clientes de sus clientes podrían desear. Como gerente nacional de cuenta de Beiersdorf AG, Verna vende dos líneas principales de productos a los grandes minoristas: vendas Curad y tirantes y soportes Futuro. Verna desarrolla sólidas relaciones con sus clientes al ayudarles a determinar cuáles de los productos Curad y Futuro debe tener cada tienda y al proporcionar apoyo a los minoristas cuando se presentan y les venden esos productos a los consumidores.

El conocimiento del mercado es crucial: “Si no sabemos qué busca el cliente” explica Verna, “no lograremos hacer llegar nuestros productos a la tienda”. Además de examinar las tendencias de mercado más amplias y de analizar los patrones de compra históricos de los consumidores, recibe reportes analíticos de los investigadores que visitan cientos de tiendas para contar cada venda y producto de apoyo en los anaqueles. Esta clase de información revela, por ejemplo, que la venta de vendas por lo común se incrementa durante los meses de marzo, abril y mayo, a medida que las personas empiezan a pasar más tiempo en el exterior y abastecen sus gabinetes de medicamentos previniendo las cortadas y raspones que ocurren durante el verano.

Comprender la dinámica del mercado permite que Verna equilibre dos preocupaciones clave de los clientes. Los minoristas no quieren tener grandes cantidades de productos Curad o Futuro sin venderse en los anaqueles de la tienda y tampoco desean que un producto se agote y los consumidores deban salir de la tienda con las manos vacías. Por esta razón, un miembro del equipo de Verna monitorea las ventas de cada cuenta, por artículo y día. Con un minorista, por ejemplo, la meta es tener los productos Beiersdorf en existencia 98.5 por ciento del

tiempo. "Si vemos que cierto artículo está a punto de bajar a menos de ese nivel verificamos el inventario en cada tienda y de inmediato reabastecemos los que escasean."

La comprensión de su empresa, sus productos y los mercados ayudó a Verna a venderle Curad a un comprador obstinado. "Teníamos una relación fantástica con él con los elásticos Futuro", recuerda, "pero él manejaba otras dos marcas de vendas y no estaba interesado en llevar una tercera. Hicimos por lo menos diez presentaciones de ventas acerca de las oportunidades de obtener utilidades, de productos únicos y de otras razones para manejar la línea Curad. Simplemente no podíamos llegar a ninguna parte".

Finalmente Verna convenció al comprador de que hiciera una prueba de tres productos Curad, sin ningún riesgo, como una forma de demostrar el interés del consumidor. "Prometimos aceptar la devolución de los productos si no se vendían", dice, "pero la prueba resultó muy bien. Ese minorista acabó por ampliar el pedido y ahora lleva doce de nuestros productos". Algo de igual importancia, el comprador tiene todavía más respeto por Beiersdorf como empresa, porque "respaldamos nuestros productos, utilizamos los hechos para contar nuestra historia y eso dio resultado".

FUENTE: Anderson, Rolph E., Alan J. Dubinsky y Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, 2/ed., Copyright © 2007 por Houghton Mifflin Company. Reimpreso con autorización.



Propósito y niveles de la planeación organizacional

La planeación crea el marco de referencia esencial para el resto de la toma de decisiones. Sin planes bien pensados, es difícil lograr que se haga cualquier cosa de forma eficiente y eficaz, en especial en las empresas más grandes. Los gerentes de ventas efectivos por lo común son buenos planificadores.

¿Por qué los gerentes de ventas deben planear?

La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles resultados y las futuras implicaciones de las decisiones actuales; por consiguiente, la planeación es un intento de administrar el futuro. De hecho, una breve definición de planeación es "la toma de decisiones hoy para crear un mañana deseado".

Algunos gerentes de ventas argumentan que el mercado cambia con demasiada rapidez para que la planeación tenga mucho valor. Tales gerentes se están engañando a sí mismos, debido a que sin un plan para proporcionar una dirección, la toma de decisiones tiende a ser simplemente reactiva, en especial en los mercados rápidamente cambiantes. Por ejemplo, los gerentes de ventas que contratan y seleccionan una fuerza de ventas sin planear, es probable que se encuentren continuamente subcontratando, contratando en exceso y despidiendo empleados. De forma similar, los gerentes de ventas que organizan, capacitan o evalúan al personal de ventas sin un plan es probable que se encuentren con frecuencia reorganizando, volviendo a capacitar y sufriendo las consecuencias de una baja moral y una alta rotación de la fuerza de ventas.

Los gerentes de ventas toman decisiones en un entorno donde el cambio es continuo, no importa si es en el campo competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planeación minimiza los impactos en el entorno tales como los incrementos en el precio de la energía, la materia prima o la escasez de partes componentes o los cambios importantes en las leyes fiscales. Si los gerentes de ventas no anticipan los cambios en el mercado se encontrarán atrapados

en un proceso de toma de decisiones apresuradas en el que se ven arrojados de un lado a otro en un entorno de marketing rápidamente cambiante. En vez de ello, se deben asegurar de que el personal de ventas colabore con los clientes, de manera que creen soluciones que ninguna de las partes habría podido encontrar por sí sola.[1]

La planeación tiene varios beneficios potenciales para el gerente de ventas. En primer lugar, la moral mejora cuando toda la organización de ventas participa activamente en el proceso de planeación. En segundo, la planeación proporciona dirección y enfoque para los esfuerzos organizacionales. En tercero, mejora la cooperación y la coordinación de las actividades de la fuerza de ventas. En cuarto, la planeación ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos mediante los cuales se puede medir el desempeño de la fuerza de ventas e identificar las desviaciones a tiempo para emprender una acción correctiva. En quinto, la planeación incrementa la flexibilidad de la organización de ventas cuando se enfrenta a desarrollos inesperados.

Niveles de la planeación organizacional

Todos los gerentes deben planear y quienes lo hacen de forma más eficaz tienden a ser gerentes más efectivos. En el nivel superior, los directores generales, los consejos de administración, los presidentes y vicepresidentes dedican más tiempo a la planeación que los gerentes de nivel medio. De forma similar, los gerentes de nivel medio pasan más tiempo planeando que el personal de nivel supervisión. La alta gerencia se enfoca en la planeación estratégica para la empresa, mientras que los gerentes de nivel medio, así como los gerentes de ventas regionales y de distrito, pasan la mayor parte de su tiempo dedicados a la planeación formulando planes tácticos a corto plazo. La tabla 6.1 ilustra los tipos de planeación en diferentes niveles de la organización.

Como planificadores y administradores, los gerentes de ventas deben 1) definir las metas y los objetivos, 2) determinar políticas, 3) establecer procedimientos, 4) idear estrategias, 5) dirigir las tácticas y 6) desarrollar y aplicar controles. Continuemos nuestro estudio de tales roles esenciales de planeación y administración.

Metas
Puntos de destino generales a largo plazo.

Objetivos
Resultados específicos deseados dentro de un marco de tiempo designado, por lo común el periodo cubierto por el plan anual de ventas.

Metas y objetivos. La planeación eficaz del departamento de ventas requiere la comunicación de metas y objetivos bien definidos a todos los miembros de la organización involucrados en la planeación. Las **metas** son puntos de destino generales a largo plazo, mientras que los **objetivos** son los resultados específicos deseados dentro de un marco de tiempo designado, por lo común el periodo cubierto por el plan anual de ventas. Una meta de ventas para IBM (www.ibm.com) es ser reconocida como la fuerza de ventas más orientada al servicio en su industria. De hecho, los ejecutivos de ventas en IBM creen que el mejor anuncio de la empresa declara simplemente:

TABLA 6.1 La planeación en diferentes niveles de la administración

TIPO	PARTICIPANTES	ENFOQUE
Planeación estratégica	Presidente, consejos, director general, vicepresidente senior	Misión, visión y metas de la empresa, estrategias principales, cálculo del presupuesto general
Planeación táctica	Gerente general de ventas, director de marketing	Planes, políticas, procedimientos y presupuestos departamentales, anuales y trimestrales
Planeación mensual y semanal	Gerentes regionales de ventas	Planes y presupuestos de la sucursal
Planeación diaria	Supervisores y representantes de ventas	Planes y presupuesto por unidad

"IBM significa servicio". Los objetivos para la mayoría de las empresas se expresan en términos de metas o cuotas del volumen de ventas anual, participación de mercado, rendimiento sobre los activos administrados (ROAM, por sus siglas en inglés), utilidad por acción de las acciones comunes, rotación del inventario, pedidos atrasados, cuentas por cobrar y rotación de empleados.[2] Sin contar con metas y objetivos claramente comunicados, los esfuerzos de ventas pueden no ser sinérgicos con los de otros departamentos, e incluso pueden contraponerse.

Políticas
Enfoques predeterminados para el manejo de asuntos de rutina o situaciones recurrentes.

Procedimientos
Descripciones detalladas de los pasos específicos para emprender acciones.

Estrategia
Programa de acción general para utilizar los recursos con el fin de lograr metas u objetivos que creen un valor.

Tácticas
Acciones cotidianas que se siguen y que preparan o implementan el plan estratégico.

Políticas y procedimientos. Los enfoques predeterminados para el manejo de asuntos de rutina o situaciones recurrentes se llaman **políticas.** Por ejemplo, debería haber políticas concernientes a intercambios de productos, garantías y términos de crédito cuando los clientes compran nuevos productos. Las políticas permiten que los gerentes eviten responder a las mismas preguntas una y otra vez, de manera que se puedan enfocar en toma de decisiones más importantes, como planeación estratégica o de ventas.

Las descripciones detalladas de los pasos específicos para emprender acciones se llaman **procedimientos.** Por ejemplo, cuando se ofrece un reembolso sobre un producto defectuoso, el personal de ventas debe seguir una serie de pasos bien definidos para asegurarse de que la operación se maneje de forma correcta.

Estrategias y tácticas. Una **estrategia** es un programa de acción general para utilizar los recursos con el fin de lograr metas u objetivos que creen valor. Las **tácticas** son acciones cotidianas que se siguen y que preparan o implementan el plan estratégico. Un ejemplo de una estrategia de ventas es la decisión de Honeywell (www.honeywell.com) de concentrar a la fuerza de ventas de campo en las ciudades más pequeñas con el fin de competir con otros fabricantes cuyos recursos están ubicados en las ciudades más grandes. De esta manera podrían competir mejor en una competencia frente a frente con tales empresas. Los formatos especiales de presentación de ventas, diseñados para abordar a diferentes categorías de clientes y comunicarse con ellos de forma más eficaz, son ejemplos de tácticas de ventas.

Controles. Para un control eficaz, los gerentes de ventas deben desarrollar estándares de desempeño, de manera que puedan comparar el desempeño real con estándares predeterminados. Si existen brechas entre los resultados reales y los planeados, el gerente de ventas tiene dos opciones: 1) incrementar los esfuerzos de ventas para cumplir con el plan o 2) revisar el plan de ventas para que se ajuste a una nueva "realidad" en el mercado. El curso de acción apropiado depende de las razones por las que existe la brecha. Al analizar la situación, el gerente de ventas debe considerar lo siguiente: ¿Los supuestos de planeación utilizados en la preparación del pronóstico de ventas y de los objetivos de desempeño fueron realistas? ¿Han ocurrido cambios estratégicos o tácticos importantes de los competidores? ¿Han cambiado los gustos o las preferencias de los consumidores? ¿La calidad, el precio y el servicio del producto son satisfactorios? ¿Son eficaces las actividades de publicidad y otras de apoyo? ¿El personal de ventas está capacitado de forma apropiada y se siente motivado? Sólo después de averiguar entre la gama de posibilidades, el gerente de ventas puede decidir qué enfoque deberá utilizar para realinear el desempeño de ventas planeado y el real.



Proceso de planeación de la administración de ventas

La planeación de la administración de ventas nunca está completa y requiere varios pasos en secuencia. El proceso nunca llega a su fin, debido a que en realidad es un proceso continuo. Tan pronto como se prepara el primer plan, algo ha cambiado en el entorno de mercado, tal vez las acciones de un competidor, que requiere un ajuste en el plan original. La planeación permite que un gerente de ventas sea proactivo, más que reactivo.

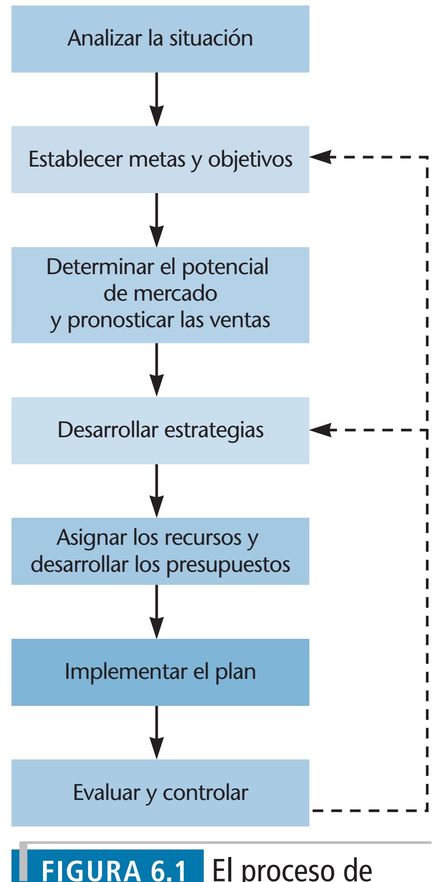


FIGURA 6.1 El proceso de planeación de la administración de ventas.

Cuando inician el proceso de planeación, los gerentes de ventas deben considerar seis preguntas básicas:

1. *Diagnóstico*: ¿En dónde estamos ahora?
2. *Prognosis*: ¿Hacia dónde nos dirigimos si no hacemos ningún cambio ahora?
3. *Objetivos*: ¿Hacia dónde deberíamos dirigirnos?
4. *Estrategia*: ¿Cuál es la mejor forma de llegar allí?
5. *Táctica*: ¿Qué acciones es necesario que emprenda quién y cuándo?
6. *Control:* ¿Qué medidas se deben monitorear, de manera que sepamos cómo nos estamos desempeñando?

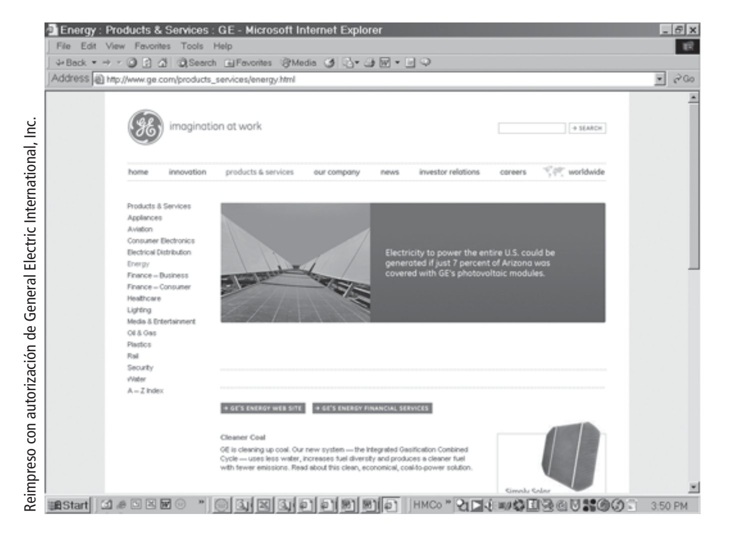
A continuación se estudiará el organigrama de la figura 6.1 a medida que se señala cada una de las etapas del proceso de planeación de la administración de ventas.

Analizar la situación

El proceso de planeación inicia con un análisis de dónde se encuentra hoy la organización y hacia dónde se dirige si no se hace ningún cambio. Los gerentes se enteran de esto revisando el desempeño pasado de la organización, juzgando su progreso en comparación con el de la competencia y revisando su éxito en el logro de los objetivos y las metas. Las siguientes son algunas variables clave que se deben estudiar en el análisis de la situación:

- *Características del mercado*: el número y los tipos de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y conductuales, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de obtener servicio.
- *Competencia*: el número y los tipos de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios y marcas; y sus participaciones de mercado, las características y las tendencias de ventas para cada marca competidora.
- *Datos de ventas, costos y utilidades para el año actual y los años recientes*: por producto, mercado, territorio y periodo.
- *Beneficios ofrecidos según los perciben los clientes potenciales*: productos, nombres de marca, empaque y servicio.
- *Mezcla promocional*: venta personal, publicidad, promoción de ventas, y programas de publicidad no pagada, en particular en los sitios web emergentes.
- *Sistemas de distribución*: canales de distribución, socios de canal, instalaciones de almacenamiento y transporte e intensidad de la distribución.

Los gerentes de ventas y otros miembros del personal dedicados al proceso de planeación en cualquier nivel deben monitorear los hechos internos y externos que afectan directa o indirectamente a la organización. Es de importancia particular empatar las fortalezas y debilidades de la organización contra las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Al basarse en los puntos fuertes y apuntalar los débiles, la organización se coloca en una buena posición para enfrentarse a los retos del mercado y aprovechar las oportunidades. La comprensión de las fortalezas y debilidades es esencial para la supervivencia y el crecimiento, pero la gerencia debe estar consciente de las tendencias emergentes en el mercado. General Electric (www.ge.com) depende del portal de ventas de su sitio web para recabar información con el fin de utilizarla en su planeación de ventas. El portal ofrece acceso simultáneo a múltiples bases de datos para obtener todo, desde seguimiento de ventas y datos de clientes hasta la fijación de precios de partes, programas de producción y datos externos de las noticias y los flujos de información RSS de la industria del ramo. Para hacerlo, ensambla de forma dinámica "portlets" personalizados, como la opinión ajustada a las necesidades de las noticias de la industria, perfiles de los clientes



Este portal de ventas de GE mejora la planeación de ventas.

y desempeño de ventas de un año a la fecha y los presenta de forma unificada. El resultado es menos tiempo dedicado a la preparación de las visitas de ventas y más tiempo dedicado a hacer ventas cara a cara y a desarrollar sociedades.[3]

Establecer metas y objetivos

Las organizaciones por lo común tienen múltiples metas y objetivos. En muchos casos, en especial en las empresas más pequeñas, las metas a menudo son vagas o están definidas de forma inadecuada, por ejemplo: "Queremos convertirnos en una de las mejores en la industria". Sin una clara comprensión de lo que significa "una de las mejores", la meta no es muy significativa.

Todas las unidades y los empleados en una organización deben comprender las metas y los objetivos generales, así como las metas y los objetivos individuales. Una forma de mejorar el desarrollo de las metas y los objetivos es utilizando las aplicaciones interactivas de automatización de la fuerza de ventas (AFV). Las empresas como Acumen Software Services Inc. (www.acumen-software,com) venden software de administración de ventas interactiva (ISM, por sus siglas en inglés) como una adición a las muchas aplicaciones de AFV. Hacen que sea más fácil confirmar las metas y expectativas del vendedor y entonces los gerentes pueden preparar planes que sirvan a los territorios de ventas y a las cuentas para cumplir mejor con las metas y las expectativas. La herramienta de ISM hace un seguimiento del desempeño contra los planes, la actividad actual y los futuros compromisos e incluso identifica las oportunidades de mentoring.[4] El cuadro *Administración de ventas en acción* ilustra mejor este punto.

Las metas y los objetivos se deben explicar con claridad y por orden de prioridad. También deben ser consistentes, en particular entre diferentes divisiones y departamentos de la empresa.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Utilización de la AFV para monitorear y planear

La tecnología está transformando casi todos los aspectos de la administración de ventas. Se solía manejar la planeación y el monitoreo refiriéndose a la información en tarjetas que se archivaban en cajas. Hoy, los programas de automatización de la fuerza de ventas (AFV) han hecho que estos procesos sean mucho más sencillos y eficaces para numerosos gerentes de ventas. Mientras que antes el personal de ventas debía hacer lo mejor que podía al interpretar la forma de implementar las estrategias de la empresa, hoy la AFV puede ayudar a planear las actividades del vendedor de una forma que hace que su comportamiento sea más compatible con los deseos de la empresa. Durante la visita de ventas, la AFV también proporciona más información crucial de la que necesita el vendedor para alcanzar las metas clave. Por ejemplo, en Australia un vendedor de la industria farmacéutica podría hacer sólo una visita de ventas ("detalle") al año a muchos médicos rurales. La AFV también proporciona la frecuencia de las visitas de ventas y la información que se debe transmitir durante éstas.

Además, la AFV permite que el gerente de ventas haga seguimiento del progreso hacia las metas clave en tiempo real. Cuando un vendedor se está retrasando en alcanzar una meta, o hace demasiado hincapié en cuentas que no son productivas, el gerente de ventas no tiene necesidad de esperar un reporte por escrito para emprender una acción correctiva. En vez de ello, los datos en tiempo real en la AFV proporcionan la guía necesaria para eliminar muchos problemas desde su inicio.

FUENTES: "The Automator" *Pharmaceutical Executive* 27 (febrero de 2007), pp. 36-40; "What Does the Sales Force Do?" *Builder's Merchant Journal*, octubre de 2006, p. 35 y Sales Force Automation, http://www.businesscreatorpro.com/articles/sales_force_automation_sfa.php, acceso en agosto de 2007.

TABLA 6.2 Muestra de metas y objetivos para un gerente nacional de ventas

METAS	OBJETIVOS
■ Implementar un programa de capacitación en administración de ventas para los nuevos gerentes de ventas en el transcurso de dos años.	■ Incrementar las ventas 15 por ciento el próximo año.
■ Ampliar nuestra cobertura del mercado durante los próximos cinco años para incluir a todas las principales áreas metropolitanas del país.	■ Reducir las quejas del cliente 10 por ciento el próximo año.
■ Reducir la rotación de la fuerza de ventas por debajo del promedio de la industria durante los próximos cinco años.	■ Incrementar el número de cuentas de nuevos clientes 20 por ciento durante los próximos seis meses.

La muestra de metas y objetivos para un gerente nacional de ventas de un gran fabricante de artículos para oficina podría incluir los que se muestran en la tabla 6.2.

En el capítulo 14 señalaremos las metas y los objetivos en la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Determinar el potencial de mercado y el pronóstico de ventas

Potencial de mercado Monto de ventas máximo posible para toda una industria.

Potencial de ventas Monto de ventas máximo posible para una empresa.

Capacidad de mercado Se refiere a las unidades que absorberá el mercado si el producto o el servicio son gratuitos.

Una vez que los gerentes y el personal de ventas han convenido en las metas y objetivos, el siguiente paso en el proceso de planeación es evaluar el **potencial de mercado**, el monto de ventas máximo posible para toda una industria y el **potencial de ventas**, el monto de ventas máximo posible para una empresa. Por lo común, se estima el potencial tanto de mercado como de ventas para un periodo específico, con base en supuestos favorables acerca del entorno y los gastos de marketing. Sin embargo, algunos gerentes de ventas prefieren desarrollar supuestos separados: 1) optimistas, 2) esperados y 3) pesimistas para el potencial de mercado y de ventas utilizando diferentes escenarios posibles.

La **capacidad de mercado** se refiere a las unidades que absorberá el mercado si el producto o el servicio son gratuitos. Debido a que el potencial de mercado supone una estructura competitiva de fijación de precios, el número del potencial de mercado siempre será menor que la capacidad de mercado. El potencial desarrollado para una organización por lo general se agrupa para propósitos de planeación, por ejemplo, en términos geográficos o de clientes, como territorios de ventas. Por consiguiente, los gerentes de ventas saben dónde es más alto el potencial de ventas y pueden asignar mejor a la fuerza de ventas y establecer sus cuotas. Las estimaciones del potencial de los clientes también ayudan en la programación de las visitas de ventas y en la implementación del apoyo promocional.

La determinación del potencial de mercado se inicia con el estudio de los clientes actuales y sus características, por ejemplo, lugar de compra, método de pago, tamaño del producto e índice de utilización. Después, los gerentes de ventas pueden estimar los índices de utilización si el producto actual se modifica para los clientes existentes o se reposiciona para los nuevos clientes potenciales. Por último, estiman el potencial de mercado para nuevos productos. El análisis del potencial de mercado conduce al desarrollo de pronósticos de ventas más realistas para el trimestre o el año siguientes.

Los pronósticos de ventas predicen las ventas futuras para un periodo específico, como parte del plan de marketing, con base en una serie de supuestos acerca del entorno de marketing. Debido a que un pronóstico de ventas exacto es vital para una organización, la mayoría de las empresas está buscando constantemente métodos confiables para elaborar el pronóstico. La

elaboración del pronóstico de ventas puede ser bastante compleja, utilizando sofisticados modelos matemáticos. Algunas empresas han establecido departamentos que se especializan en la elaboración de pronósticos de ventas, pero muchas otras confían en el software disponible en los anaqueles, con sistemas de administración de las relaciones con el cliente (CRM). Para las empresas pequeñas y medianas, IBM (www.ibm.com) y sus socios de canal proporcionan soluciones gratuitas de planeación de ventas sobre temas como definir las oportunidades de mercado, orientarse a los segmentos más atractivos del mercado, identificar la cobertura de ventas apropiada y asignar las responsabilidades de ventas durante cada paso del ciclo de ventas, desde la generación de la demanda hasta el apoyo posterior a la venta.[5]

Planeación estratégica
Proceso de establecer los objetivos generales, asignar los recursos y desarrollar amplios cursos de acción.

Penetración de mercado
Estrategia que se enfoca en incrementar la venta de los productos actuales en los mercados actuales, mediante esfuerzos de marketing más intensivos.

Desarrollo de mercado
Estrategia que trata de abrir nuevos mercados para los productos actuales.

Desarrollo de productos
Creación de productos nuevos o mejorados para los mercados actuales, añadiendo nuevos tamaños, modelos con nuevas características, versiones de calidad alterna, o nuevas alternativas creativas para satisfacer las mismas necesidades básicas.

Desarrollar estrategias

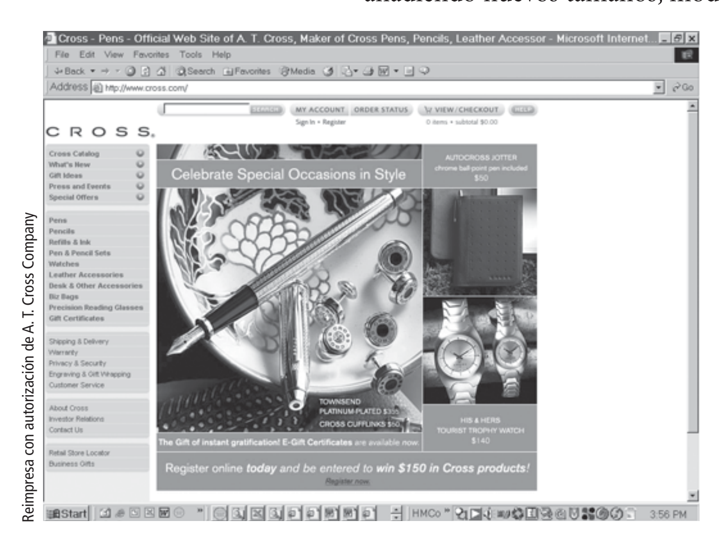
Una vez que se han determinado los objetivos organizacionales y se han desarrollado los pronósticos de ventas, el siguiente paso es determinar la mejor forma de lograr los objetivos. La **planeación estratégica** es el proceso de establecer los objetivos generales, asignar los recursos y desarrollar amplios cursos de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan de acción para servir mejor a los clientes creando valor, aprovechando las debilidades de los competidores y capitalizando las fortalezas de la empresa.

Estrategias de crecimiento. La figura 6.2 (en la página siguiente) describe cuatro tipos de estrategias de crecimiento. La **penetración de mercado** se enfoca en incrementar la venta de los productos actuales en los mercados actuales, mediante esfuerzos de marketing más intensivos. Como ejemplo, AFLAC reenfocó recientemente sus esfuerzos de marketing asignando más recursos a las ventas. La esperanza era lograr que el personal de ventas pasara más tiempo en las organizaciones donde venden el producto central de AFLAC y su seguro de discapacidad complementario. De esta manera, AFLAC podría aprovechar el reconocimiento del nombre creado por medio de la publicidad, educando a los empleados en lo concerniente al producto actual que vende AFLAC.

El **desarrollo de mercado** trata de abrir nuevos mercados para los productos actuales. Para ilustrar, A. T. Cross (www.cross.com) sigue disfrutando de un buen crecimiento de las ganancias, debido a que se ha concentrado en el desarrollo de un mercado de calidad superior entre las corporaciones (más allá del tradicional mercado de consumo minorista) para sus bolígrafos de alta calidad, como regalos especiales para los clientes y premios para los empleados.

El **desarrollo de productos** crea productos nuevos o mejorados para los mercados actuales, añadiendo nuevos tamaños, modelos con nuevas características, versiones de calidad alterna, o nuevas alternativas creativas para satisfacer las mismas necesidades básicas. Por ejemplo, los agricultores están utilizando cada vez más la biogenética y la hidroponía para aplicaciones que antes implicaban la utilización de fertilizantes e insecticidas químicos. La biogenética es la reproducción de especies de plantas que son resistentes a las plagas y a las enfermedades, eliminando así la necesidad de insecticidas o herbicidas. La hidroponía es la ciencia de cultivar plantas en interiores, en un ambiente controlado que no requiere herbicidas, insecticidas o fertilizantes. Los nuevos productos de la biogenética y la hidroponía ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento.

Más arriba del nivel de la gerencia de ventas, otras dos estrategias de crecimiento son diversificarse comprando nuevos negocios o líneas de productos y obtener la propiedad o el control sobre diferentes niveles de los canales de distribución. Por ejemplo, la División Firestone de Bridgestone (www.bridgestone.com) se integró hacia delante por



● **A. T. Cross busca un mercado de calidad superior como parte de su estrategia de marketing.**

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Nuevos mercados	Desarrollo del mercado	Diversificación

FIGURA 6.2 Estrategias de crecimiento para la administración de ventas.

medio de la propiedad de sus sucursales minoristas en Estados Unidos, mientras que Holiday Inns, una división de InterContinental Hotels Group (www.ichotelsgroup.com) se integró hacia atrás en la fabricación adquiriendo fábricas de alfombras y plantas de mobiliario.

Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado
Matriz que despliega los métodos alternos de crecimiento de las ventas.

Unidades estratégicas de negocio (UEN)
Divisiones lógicas de negocios principales dentro de empresas de múltiples productos.

Matriz del portafolio de negocios
Método que segmenta las actividades de la empresa en grupos de negocios bien definidos para los cuales se desarrollan distintas estrategias.

Enfoque del portafolio de negocios. Dos importantes conceptos del crecimiento son la *unidad estratégica de negocios* y la **matriz de participación de mercado/crecimiento de mercado.** Las **unidades estratégicas de negocio** (UEN, SBU por sus siglas en inglés), son divisiones lógicas de negocios principales dentro de empresas de productos múltiples. Las UEN se evalúan sobre la base de su potencial de utilidades y crecimiento, exactamente como si fueran empresas independientes. Las UEN tienen varias características: 1) una misión distinta, 2) administración separada, 3) segmentos únicos de clientes, 4) competidores propios y 5) una planeación que en gran parte es independiente de otras unidades de la empresa. Muchas de las corporaciones de manufactura más grandes de Estados Unidos utilizan el concepto de las UEN. Por ejemplo, Campbell Soup Co. estableció ocho UEN: sopas, bebidas, alimentos para mascotas, alimentos congelados, productos frescos, comidas principales, abarrotes y servicio de alimentos.

Al evaluar las UEN de una empresa, el enfoque más popular se llama **matriz del portafolio de negocios.** Este método segmenta las actividades de la empresa en grupos de negocios bien definidos, para los cuales se desarrollan distintas estrategias. La que se utiliza de forma más amplia es la matriz de crecimiento de la participación del Boston Consulting Group (BCG), que traza la participación de mercado sobre el eje horizontal y el potencial de crecimiento del mercado sobre el eje vertical. Evalúa los negocios de una empresa con base en la participación de mercado y el crecimiento del mercado y después los coloca en uno de los cuatro cuadrantes, titulados, *vacas de efectivo*, *estrellas*, *perros* y *niños problema* (al que también se hace referencia con un signo de interrogación), como se muestra en la figura 6.3.

Las estrategias basadas en los cuatro cuadrantes sugieren lo siguiente:

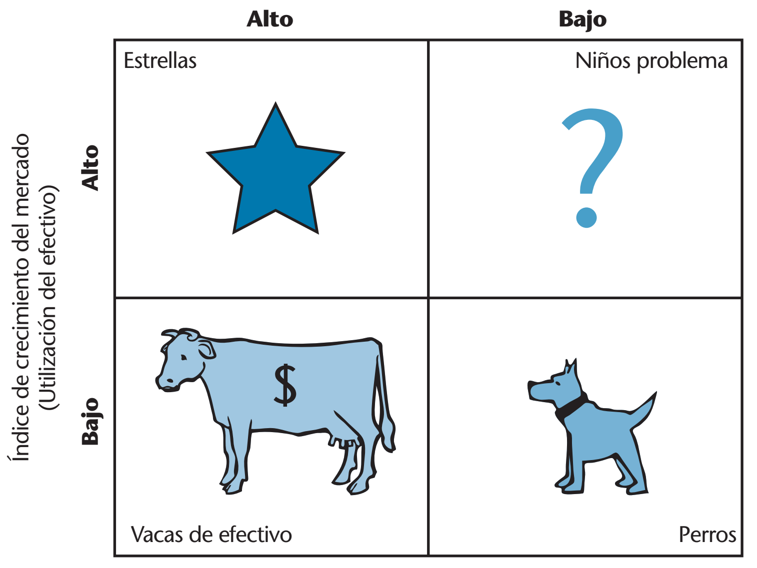


FIGURA 6.3 Matriz de crecimiento-participación del BCG.

- Las *estrellas* producen grandes cantidades de efectivo, debido a su alta participación de mercado, pero consumen grandes cantidades de efectivo debido a su alto índice de crecimiento. Si las estrellas mantienen o amplían su participación de mercado, se convierten en vacas de efectivo.
- Las *vacas de efectivo* son líderes en los mercados maduros y producen mucho más efectivo del que consumen. Las empresas “ordeñan” a las unidades de negocio, de manera que puedan invertir el efectivo en otros productos o servicios. Por ejemplo, el efectivo se podría utilizar para convertir a los niños problema en estrellas.
- Los *niños problema* están creciendo rápidamente y consumen grandes cantidades de efectivo. También conocidos como “dilemas”, tienen el potencial de incrementar la participación de mercado y de convertirse en estrellas. Pero si no lo hacen, se pueden convertir en perros.

- Los *perros* tienen una baja participación de mercado y bajos índices de crecimiento. No consumen mucho efectivo, pero tampoco lo generan. Es probable que esas unidades de negocio sean vendidas.

Grupos de interés. La planeación y la estrategia de marketing deben considerar las relaciones de una organización con todos los grupos de interés público, no sólo con los clientes. El gobierno, no importa si es federal, estatal o local, puede modificar la estructura de una empresa, aprobar leyes, publicar reglamentos y convertirse en un cliente o en un competidor de la organización. Las acciones del gobierno han variado desde la Comisión de Seguridad del Producto, que exige en el caso de numerosos productos que se recuerde la prohibición de la Food and Drug Administration de vender ciertos productos como posibles agentes causales de cáncer y el Departamento de Agricultura, que subsidia a los cultivadores de tabaco, al tiempo que el Departamento de Salud y Servicios Humanos organiza campañas contra el hábito de fumar. Los grupos de interés especiales luchan, ya sea a favor o en contra del control de armas, las plantas de energía nuclear y la reforma de impuestos, mientras que el público general protesta contra el gasto derrochador del gobierno. Los empleados de la empresa exigen salarios más altos y mejores condiciones de trabajo. Los accionistas votan contra los extravagantes derechos de los ejecutivos y los beneficios o tratos comerciales con gobiernos que violan los derechos humanos. La comunidad financiera ofrece términos, ya sean flexibles o rígidos para otorgar un crédito. Los proveedores toman decisiones acerca de la asignación de bienes escasos. Los reporteros que hacen investigaciones para la prensa independiente y los medios de difusión exponen las violaciones legales, morales y éticas cometidas por las empresas, no importa si se trata de afirmaciones publicitarias engañosas, diseños defectuosos del producto o comercio interno de acciones. Cada uno de estos grupos de interés influye en las operaciones de la fuerza de ventas para bien o para mal. Por consiguiente, los gerentes deben considerar a cada grupo de interés cuando planean la estrategia y las tácticas generales de marketing.

Después de que se ha decidido la estrategia general, el proceso de planeación incluye actividades más detalladas: las tácticas. Éstas se enfocan en la implementación del plan estratégico y, en realidad, son planes funcionales secundarios que sirven de fundamento al plan estratégico y lo llevan a cabo. Los planes de acción tácticos identifican lo que es necesario hacer, quién es el responsable, qué recursos se necesitan y qué beneficios se esperan. El cuadro de *Administración de ventas en acción* (en la página siguiente) sobre el trabajo en equipo ilustra un enfoque. La figura 6.4 (en la página siguiente) presenta una muestra del plan de acción.

Asignar los recursos y desarrollar los presupuestos

Contando con planes secundarios y tácticas detalladas, los gerentes deben asignar los recursos, es decir, dinero, personas, materiales, equipo y tiempo, para llevar a cabo los planes. Los presupuestos son la expresión formal del apoyo gerencial. El presupuesto de ventas se conforma de los gastos esperados requeridos para lograr los ingresos de ventas proyectados. Debe respaldar al pronóstico de ventas. Si los recursos presupuestados son inadecuados, se tiene que reducir todo el plan, incluido el pronóstico de ventas. Como se vio en el capítulo 5, los presupuestos coordinan y controlan los recursos de la empresa durante el periodo cubierto por el pronóstico de ventas.

Implementar el plan

Es necesario comunicar las metas, los objetivos y las tácticas a toda la organización. La alta gerencia desea asegurarse de que los planes departamentales sean consistentes con los objetivos corporativos generales. Los gerentes de ventas a menudo utilizan la administración por objetivos (APO) para involucrar a los subordinados en la planeación y la elaboración del presupuesto, debido a que es más probable que éstos acepten y lleven a cabo los planes si participaron en su



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Desarrollo de equipos interfuncionales exitosos

Los planes de ventas completos requieren la cooperación de varias funciones si se quiere implementarlos con éxito. Algunas empresas han recurrido a los equipos interfuncionales (EIF) y les han encargado la implementación de un plan de acción orientado al logro de objetivos importantes de ventas y marketing. El equipo interfuncional involucra al personal de marketing, de innovación, de ingeniería, de investigación y financiero. Un EIF puede asegurar mejor que todos los aspectos involucrados en un contrato de ventas estén cubiertos con el suficiente expertise o conocimiento experto. Pero los EIF no siempre son efectivos. Las siguientes son algunas sugerencias para lograr que un EIF funcione bien:

1. Repartir el trabajo para evitar cuellos de botella. Cada miembro del EIF debe estar a cargo de aproximadamente la misma cantidad de responsabilidad. Si alguien en el EIF no tiene responsabilidad, entonces tal vez no pertenece al equipo.
2. Proporcionar metas cuantitativas para el éxito. Cada miembro del equipo debe tener un punto de referencia (benchmark) que permita observar el progreso.
3. Celebrar el éxito. Cuando se cumple con las metas, se debe reconocer a todo el EIF por su logro ¡Es el momento de celebrar!

FUENTES: D. Antonucci y K. Kono, "High Energy: Sustain the Momentum of Your Cross-Functional Team", *Marketing Management* (abril de 2006), pp. 14-16. Reimpreso con autorización de la American Marketing Association; Matthew Schwartz, Fundamentals of Sales Management for the Newly Appointed Sales Manager, Nueva York, AMACOM Division of American Management Association, 2006, p. 192; e Impact Report, "Cross, Functional team focus on marketing is key to success", http://csdd.tufts.edu/_documents/www/Cod_309;20_892.pdf, acceso en agosto de 2007.

Plan de acción táctico

Velop Manufacturing Co.
Región Este

Meta: Visitar a 200 nuevas cuentas durante el primer trimestre del ejercicio fiscal 2009.

Estrategia/Tácticas:
- Desarrollar una lista de nuevas cuentas potenciales.
- Contratar a una firma de telemarketing para hacer un examen previo de la lista, a fin de determinar a los probables prospectos.
- Asignar a los prospectos previamente examinados a la fuerza de ventas, por territorio.
- Organizar un taller de capacitación para asegurarse de que todo el personal de ventas sepa qué material de antecedentes de los prospectos debe desarrollar y dónde obtenerlo.
- Desarrollar programas y cuotas para cada vendedor.

Responsabilidad: Gerente de ventas, Región Este

Fecha de inicio: 1 de octubre de 2008

Fecha de terminación: 31 de diciembre de 2008

Recursos necesarios: $28 000 para desarrollar la lista y contratar a la firma de telemarketing.

Beneficios:
- Asegurarse de que los vendedores visiten a las nuevas cuentas.
- Facilitar el logro del incremento proyectado de cinco por ciento en las ventas para el ejercicio fiscal 2009

FIGURA 6.4 Ejemplo de un plan de acción.

Ruta crítica
Secuencia de las tareas que debe completar cada actividad y a los individuos responsables.

preparación. Por lo común se utiliza una red PERT (evaluación del programa y técnica de revisión) para planear y programar. Los diagramas PERT especifican la **ruta crítica** de un proyecto, es decir, la secuencia de las tareas que debe completar cada actividad y a los individuos responsables. Los gerentes a menudo pueden crear esta herramienta de programación a través de un portal basado en la Web para un mayor control y difusión de la información.

Sin importar cuál sea el enfoque, es esencial monitorear de cerca el progreso del proyecto. Algunas empresas asignan a coordinadores de tiempo completo del proyecto para que hagan un seguimiento con los responsables de terminar cada tarea. Debido a que el proceso de planeación se basa en numerosos supuestos acerca del entorno externo, tal vez será necesario realizar algunos cambios o modificaciones en varios puntos en la etapa de implementación. Los gerentes de ventas que anticipan lo inesperado pueden ajustar rápidamente los planes y la implementación.

Evaluar y controlar

Un proceso de planeación sólido requiere un dispositivo de monitoreo incorporado para la evaluación y el control de la gerencia. El dispositivo debe incluir mediciones regulares para verificar el progreso hacia objetivos específicos y señalar las desviaciones a tiempo para emprender acciones correctivas y volver al camino correcto. Siempre que sea posible, los gerentes deben cuantificar las mediciones.

Estándares y medidas del desempeño. En la tabla 6.3 se muestran tres tipos de estándares del desempeño y se relacionan con ocho medidas del desempeño. Una medida del desempeño es la comparación con los *promedios de la industria*. Por supuesto, cuando la industria total tiene un mal desempeño sirve de muy poco consuelo saber que la empresa se está desempeñando tan bien como la empresa promedio. Otro tipo de estándar es el *desempeño pasado*, que puede indicar tendencias favorables o desfavorables. Quizá los estándares más importantes son las *expectativas de administración*, debido a que se basan en los objetivos, pronósticos y apoyo presupuestario de la organización. Incluso si las ventas exceden al desempeño pasado y a las normas de la industria, aun así la gerencia puede considerar que cumplen con las expectativas de forma negativa.

Es improbable que estas medidas del desempeño se utilicen todas en cualquier situación específica. Pero los gerentes sí necesitan medidas múltiples para monitorear y controlar de forma apropiada el progreso hacia el logro de las metas y los objetivos.

TABLA 6.3 Estándares y medidas del desempeño para los gerentes de ventas

	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO		
Medidas del desempeño	**Promedios de la industria**	**Desempeño pasado**	**Expectativas gerenciales**
Volumen de ventas	Publicaciones del ramo Reportes anuales	Registros de ventas	Pronóstico de ventas
Nuevas cuentas	Publicaciones del ramo	Registros de ventas	Contrato APO
Costos de ventas	Publicaciones del ramo	Registros de ventas	Costos presupuestados
Rotación de la fuerza de ventas	Publicaciones del ramo	Registros del personal	Contrato APO
Participación de mercado	Publicaciones del ramo	Departamento de marketing	Pronóstico
Márgenes de utilidad	Publicaciones del ramo Reportes anuales	Departamento de contabilidad	Estado proforma
Servicio al cliente	Publicaciones del ramo Encuestas del cliente	Registros de quejas Productos devueltos Número de visitas de servicio	Contrato APO
Visitas al sitio web	Publicaciones del ramo Encuestas del cliente	Almacén de datos	Planes de marketing

Cada uno de estos estándares refleja las medidas internas de la organización. Pero dos *medidas externas* pueden ser todavía más cruciales para la supervivencia a largo plazo de la organización: la *satisfacción del cliente* y la *satisfacción de la sociedad*. Los indicadores de la satisfacción o insatisfacción del cliente incluyen la frecuencia y las cantidades de las compras, los índices de compra, la lealtad a la marca y a la tienda, las percepciones del cliente respecto a la calidad del producto y del servicio, el número de quejas del cliente y la reputación organizacional general. La satisfacción de la sociedad es más difícil de medir o incluso es difícil determinar estándares para ella, debido a que las expectativas de la sociedad para todos los niveles del desempeño parecen aumentar continuamente. Sin embargo, una organización puede hacer seguimiento de las áreas que sean más probables de afectar a las percepciones de la sociedad, como la seguridad y la calidad del producto, las mismas oportunidades de empleo y promoción, el trato no discriminatorio de clientes y proveedores, la veracidad y la divulgación promocional, la conservación de la energía y las políticas ambientales. Si las organizaciones se mantienen alerta y con capacidad de respuesta a las iniciativas del gobierno y de los grupos de interés público, eso las ayuda a satisfacer las expectativas de la sociedad.

Al establecer estándares, las organizaciones pueden comparar con regularidad la brecha entre el desempeño real y los puntos de comparación, con el fin de asegurar una acción correctiva oportuna. A menos que el desempeño se monitoree continuamente, es probable que la planeación sea un desperdicio de recursos.



Causas de una planeación no exitosa

Algunos planes se preparan mal, se archivan y nadie los vuelve a ver sino hasta que es necesario preparar el proyecto del próximo año. Esta clase de planeación no representa mucha proyección real y sí gran pérdida de tiempo y de recursos. El simple hecho de "seguir adelante con todos los pasos de la planeación" quizá no es mucho mejor que no contar con ningún plan.

Muchas organizaciones dedican tiempo y esfuerzo considerables al proceso de planeación. También utilizan simulaciones en la computadora y análisis cuantitativos para mejorarlo. Sin embargo, a pesar del serio compromiso y del complejo esfuerzo, a menudo el resultado es tener planes no exitosos. Los malos resultados no se limitan a las empresas pequeñas o nuevas. Las corporaciones globales también han tenido fallas drásticas en su planeación, como lo atestiguan el fracaso tanto de Texas Instruments como de AT&T en las computadoras personales. Quizá la causa más universal de planeación no exitosa es hacer uno o más supuestos erróneos en cada etapa del proceso de planeación. Para ilustrar, antes de la escasez del petróleo de la década de los setenta, Texaco decidió dejar de explorar en busca de petróleo y se concentró en la refinación y distribución de productos del petróleo. El supuesto erróneo de la gerencia fue que habría un abundante y económico suministro de petróleo durante un futuro predecible. En la planeación, la gerencia *debe* hacer supuestos acerca del futuro, de manera que es importante que se consideren sistemáticamente. Veamos dos herramientas.

Planeación dialéctica

Planeación dialéctica
Enfoque que requiere hacer una nueva serie de supuestos, en ocasiones directamente opuestos y reevaluar todas las decisiones de planeación previas.

Un enfoque para examinar la validez de los supuestos en un pronóstico se llama **planeación dialéctica**. Ésta requiere hacer una nueva serie de supuestos, en ocasiones directamente opuestos y reevaluar todas las decisiones de planeación previas. Los planes se desafían rigurosamente en cada paso y se prepara un segundo plan con diferentes supuestos. El hecho de obligar a la gerencia a buscar un segundo plan le permite considerar el proceso de planeación desde dos puntos de vista contrastantes y reduce la probabilidad de cometer errores. Sin embargo, con dos planes alternos, se puede incrementar la incertidumbre de la gerencia, lo que en ocasiones resulta en una toma decisiones demorada o en un compromiso que produce resultados indeseables.

Planeación de contingencia

Planeación de contingencia
Plan que respalda el ya adoptado y que se ejecutará sólo si ocurren acontecimientos fuera del control del plan principal.

Otra herramienta que se utiliza para reducir el riesgo de problemas futuros es la **planeación de contingencia**. Un plan de contingencia es aquel que respalda al plan adoptado y que se ejecutará sólo si ocurren acontecimientos fuera del control del plan principal. Por ejemplo, los sistemas eléctricos en muchos hospitales tienen sistemas de "redundancia" o de "respaldo" en caso de que falle el sistema principal. La planeación de contingencia es costosa y requiere mucho tiempo, pero su valor ha quedado demostrado en varias ocasiones. Por consiguiente, cuando la gerencia prepare sus planes debe anticipar una urgencia o un improbable giro de los acontecimientos y estar preparada para ellos.



Organización de la fuerza de ventas

Para implementar de forma eficaz el plan del gerente de ventas se requiere una estructura organizacional apropiada. La *estructura organizacional* determina qué tan bien coordinadas están las actividades de servir a los clientes de forma rentable y con qué rapidez la organización se puede adaptar a los cambios en el entorno de marketing. El propósito de la organización de ventas es facilitar el logro de los objetivos de marketing y ventas 1) reduciendo el tiempo que necesita un gerente de ventas para evaluar las cambiantes necesidades del mercado y responder a ellas, 2) organizando las actividades de forma eficiente y 3) al establecer y mantener canales de comunicación abiertos con los clientes, vendedores, personal de apoyo y grupos de interés. Ninguna organización de ventas puede permanecer estancada y esperar éxito a largo plazo. El éxito de empresas como Coca-Cola, Microsoft, Dell y General Electric se puede atribuir parcialmente a que adaptan sus estructuras organizacionales de forma continua a las condiciones del mercado.

Tipos de organizaciones

Con base en sus objetivos, una organización se puede estructurar de varias formas. Pero la mayoría de las organizaciones pertenece a uno de tres tipos: de línea, de línea y staff, o funcional. Una variante de estos tres tipos es la organización matricial. La gerencia puede modificar estas estructuras según sea necesario para descentralizarse u organizarse por producto, cliente, función, territorio o una combinación. Además, todas las organizaciones poseen una red de trabajo informal.

Organización de línea. Una organización de línea es el diseño más sencillo y el que utilizan con mayor frecuencia las empresas más pequeñas (figura 6.5). Por lo común se compone sólo de

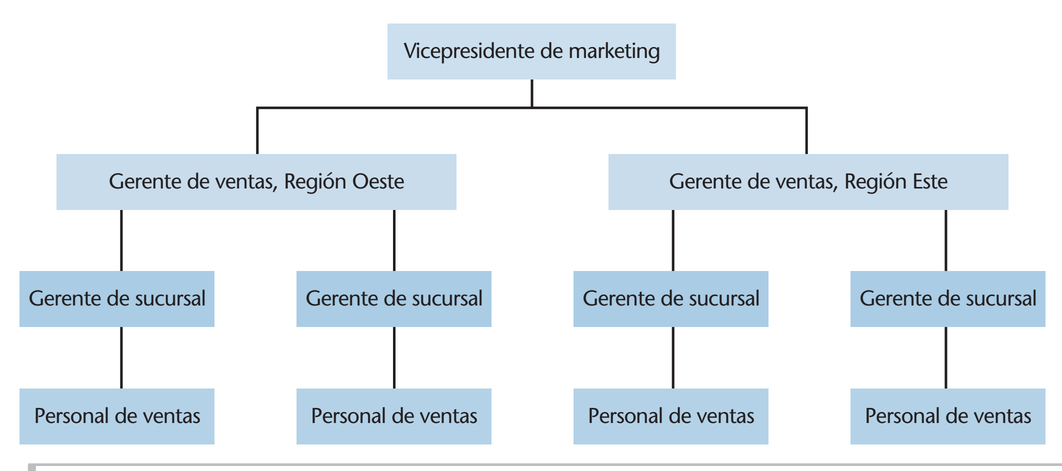


FIGURA 6.5 Organización de línea para marketing y ventas.

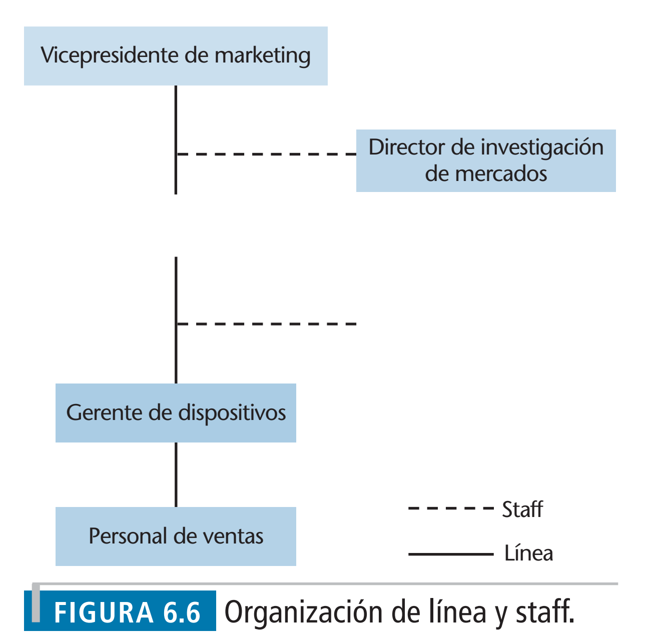


FIGURA 6.6 Organización de línea y staff.

algunos gerentes que tienen autoridad sobre áreas funcionales específicas de la empresa, como producción, finanzas o ventas. Cuando una empresa es pequeña y los gerentes interactúan con frecuencia, las organizaciones de línea son eficientes y flexibles. Pero a medida que las empresas crecen, las organizaciones de línea son menos efectivas, debido a que la toma de decisiones es más lenta y los gerentes tienen demasiadas responsabilidades.

Organización de línea y staff. Una organización de línea y staff crea más áreas funcionales y añade asistentes staff especializados para completar las actividades especializadas de apoyo, como investigación de mercados o elaboración de pronósticos de ventas (figura 6.6). Un vicepresidente de marketing o un gerente de ventas están al frente del departamento. El personal de staff proporciona habilidades especializadas para el gerente de ventas y le permiten pasar más tiempo trabajando con el personal de ventas. Los gerentes de línea tienen autoridad directa sobre las operaciones de la organización, mientras que los gerentes de staff sólo hacen recomendaciones o ayudan a los gerentes de línea.

Organización funcional. En las organizaciones funcionales, los especialistas de staff tienen una autoridad de línea, como se muestra en la figura 6.7. El gerente de ventas dirige al personal de ventas a través de los gerentes de distrito, pero el director de la capacitación en ventas también tiene autoridad sobre la fuerza de ventas para su capacitación, lo mismo que el gerente de servicios técnicos. En las estructuras funcionales, los gerentes son especialistas altamente calificados, cuyo trabajo es asegurarse de que se cumpla con su función. Este tipo de organización crea muchos conflictos para el personal de ventas, que debe responder a varios jefes.

Organizaciones matriciales. Las organizaciones matriciales son típicas en las industrias que enfrentan rápidos cambios tecnológicos y la necesidad de desarrollar rápidamente nuevos productos o servicios. Las organizaciones tradicionales están diseñadas alrededor de las funciones, mientras que las organizaciones matriciales giran alrededor de los proyectos. Los esfuerzos de la empresa se enfocan en un proyecto específico y las áreas funcionales están integradas en la estructura del proyecto. La figura 6.8 (en la página siguiente) muestra una organización matricial que se enfoca en productos y proyectos específicos. Aun cuando los aspectos funcionales todavía están presentes, son secundarios. Los gerentes de proyectos están al frente de un equipo de individuos de diferentes áreas funcionales y tienen la responsabilidad de coordinar sus funciones hacia la terminación del proyecto. Los miembros del equipo todavía tienen a un superior funcional, como el gerente de ventas, pero también se reportan con sus gerentes de proyecto. Hoy es mucho más fácil implementar las organizaciones matriciales, gracias a las aplicaciones del software Matrix Manager (www.matrixmanager.com). Las aplicaciones facilitan una perspectiva administrativa de todas las actividades, modernizan los procesos y otorgan empowerment a los empleados.[6]

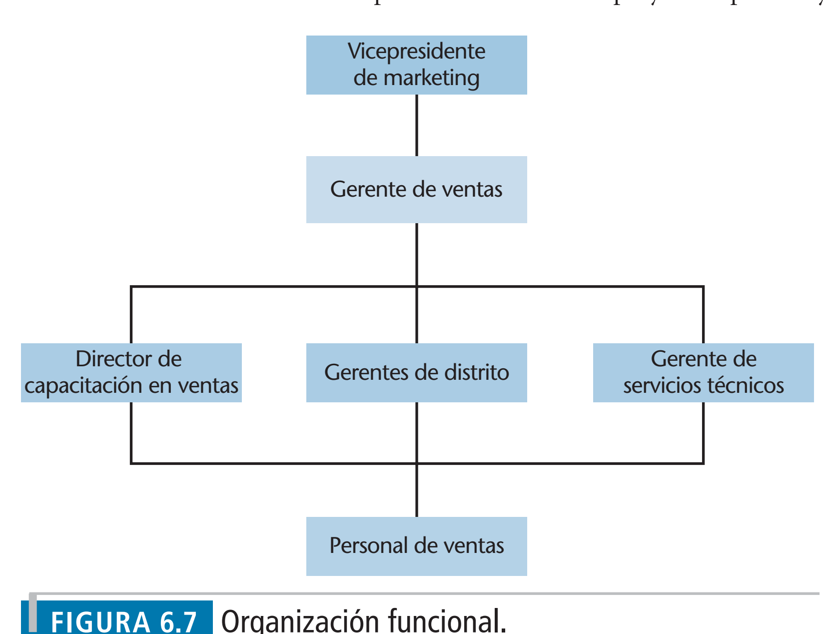


FIGURA 6.7 Organización funcional.

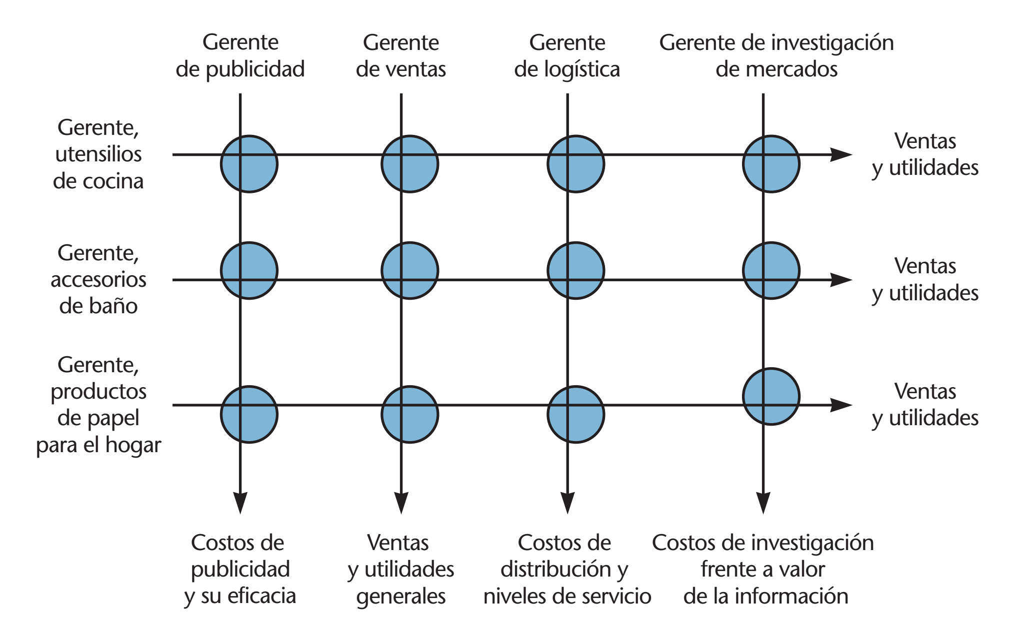


FIGURA 6.8 Organización matricial enfocada en productos o proyectos.

Las organizaciones matriciales fomentan el trabajo en equipo con el fin de maximizar las contribuciones individuales. Consideran a los líderes del equipo como coordinadores de esfuerzos, más que como jefes. Las organizaciones matriciales son más efectivas cuando los proyectos o los productos son únicos, los miembros del equipo son profesionales en términos de expertise y habilidades, el proyecto es de corta duración y la rapidez y la creatividad son tan importantes como el costo.[7] Empresas tan diversas como Shell Oil (www.shell.com), Kraft Foods (www.kraft.com), IBM (www.ibm.com), Alcoa Aluminum (www.alcoa.com) y Westinghouse (www.westinghouse.com) han utilizado de forma eficaz las organizaciones matriciales. Éstas fomentan la cooperación entre los departamentos y desarrollan las habilidades de los empleados, al mismo tiempo que los motivan y les plantean un reto.[8]

Organización informal. A pesar de la existencia de las estructuras organizacionales formales, la estructura organizacional informal es la red mediante la cual se hacen a menudo las cosas. Las organizaciones saludables son dinámicas y tienen su propio ajuste. Encuentran los métodos más eficientes para lograr sus objetivos, sin importar cómo se supone que se logren. Los empleados se adaptan a la forma en que la organización funciona en realidad, en vez de la forma en que la estructura de la organización indica que deberían hacerlo. El poder y la autoridad reales en una organización pueden corresponder a un gerente staff fuerte o a un gerente de línea junior que trabaja con gerentes senior más débiles o menos competentes. La forma en la cual funciona en realidad una organización se refleja a la larga en la estructura de la organización, pero con las cadenas de autoridad reales su desarrollo se puede llevar mucho tiempo, quizás años.

Tipos de organización del departamento de ventas

Los esfuerzos de las organizaciones de ventas se centran en los productos, los mercados y las funciones. Varias industrias y empresas en la misma industria mezclan estos elementos. Los departamentos de ventas tradicionalmente se han organizado en cinco tipos básicos: geográfica, por producto, por función, por mercado o de alguna combinación de los cuatro. Se analizará de forma breve cada uno de ellos.

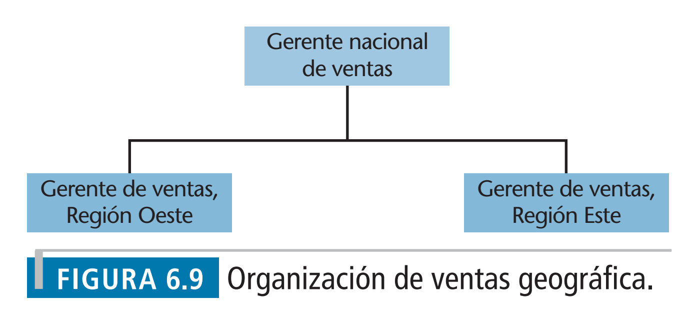


FIGURA 6.9 Organización de ventas geográfica.

Organizaciones geográficas. Las organizaciones geográficas de ventas son las más comunes (figura 6.9). Pero a menudo se utilizan en combinación con las estructuras orientadas al producto, a la función o al mercado. Algunos ejemplos de organizaciones geográficas son los bancos con sucursales suburbanas, los editores de revistas con ediciones regionales, las cadenas de hoteles con divisiones regionales, o las empresas con divisiones de ventas internacionales y domésticas. Un gerente de ventas tiene autoridad sobre un área geográfica específica y diferente personal de ventas asignado a una parte separada del territorio se reportan con él.

Las organizaciones geográficas tienen ventajas y desventajas. Las ventajas se deben a una estructura de autoridad de línea descentralizada, que asegura la flexibilidad para adaptarse a las necesidades, los problemas, los patrones de compra, los requerimientos de servicio y las condiciones competitivas en los mercados regionales. Las desventajas incluyen los costos generales de la gerencia a medida que se crean más niveles de ejecutivos geográficos y a los problemas para coordinar las actividades de ventas totales de la empresa cuando varias divisiones de ventas operan con una considerable autonomía. La falta de especialistas funcionales también puede ser un problema, debido a que se espera que los gerentes territoriales operen como "personas con muchas aptitudes" y se encarguen de la publicidad, el análisis de las ventas, la facturación, el crédito y la cobranza, además de administrar a la fuerza de ventas.

Gerente de ventas

Personal de venta de computadoras | Personal de venta de equipo de oficina

FIGURA 6.10 Organización de ventas por producto.

Organizaciones orientadas al producto. Las organizaciones de ventas de productos estructurados (figura 6.10) son útiles cuando las líneas de productos son complejas o distintas y requieren una atención crecientemente individualizada. Conforme a esta estructura, los productos compiten entre ellos por las utilidades, la participación de mercado y los recursos de la empresa. Procter & Gamble (www.pg.com), una de las empresas de productos de consumo más exitosas del mundo, utiliza una estructura orientada al producto. Se fomenta la competencia entre los productos de P&G, que en ocasiones se venden a segmentos del mercado traslapados.

Las desventajas de las estructuras del producto son el gasto adicional, debido a que una creciente especialización por lo común requiere una administración adicional, y a la posible irritación de los clientes que pierden tiempo debido a que más de un vendedor de la misma empresa los visita para tratar de vender diferentes productos. Además, el hecho de utilizar a diferente personal de ventas para visitar a un solo cliente tiende a confundir la imagen de la empresa vendedora.

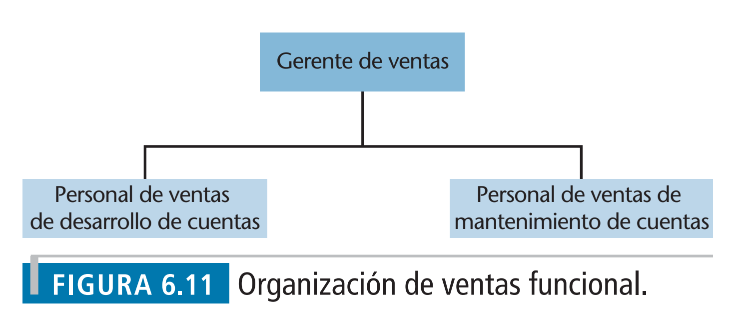


FIGURA 6.11 Organización de ventas funcional.

Organizaciones orientadas a la función. Las organizaciones de ventas orientadas a la función están estructuradas según las funciones más importantes, como desarrollo de nuevas cuentas o mantenimiento de los clientes actuales (figura 6.11). Esta estructura ofrece especialización y eficiencia en el desempeño de las actividades de ventas y es mejor para las empresas que sólo tienen pocos productos, o artículos similares para relativamente pocos tipos de clientes. Por lo general, esta estructura la utilizan las empresas pequeñas o las grandes que se pueden permitir que el personal de ventas se enfoque en un pequeño número de actividades.[9]

Un problema común entre las empresas en crecimiento es motivar al personal de ventas para que visite a las nuevas cuentas potenciales, debido a que se requiere una serie diferente de

habilidades de ventas, distintas de las de la venta a los clientes existentes. La asignación de esas dos funciones a grupos de venta separados sería una utilización apropiada de la organización funcional. A diferencia de una organización de línea y staff pura, las estructuras orientadas a la función otorgan a los especialistas la autoridad sobre el personal de ventas.

La eficacia en relación con el costo de una organización orientada a la función es dudosa. Las pequeñas empresas muy rara vez encuentran que es práctico tener un alto grado de especialización. Sin embargo, en las organizaciones grandes, es difícil coordinar las funciones a nivel de todo el departamento de ventas, debido al tamaño de la fuerza de ventas. Además, cuando varios especialistas funcionales tienen autoridad de línea sobre el personal de ventas, como se muestra en la figura 6.7 (página 162), es probable que surjan conflictos entre los gerentes funcionales, así como confusión y frustración en la fuerza de ventas.

Organizaciones orientadas al cliente/mercado. Éstas son apropiadas para las empresas cuyos productos compran en múltiples combinaciones varios tipos de clientes con necesidades únicas (figura 6.12). Los fabricantes de aviones como Boeing (www.boeing.com) y Lockheed-Martin (www.lockheed-martin.com) tienen diferentes actividades de marketing para el gobierno, la milicia y los mercados comerciales. De manera similar, las instalaciones eléctricas separan sus mercados en cuentas residenciales y comerciales.

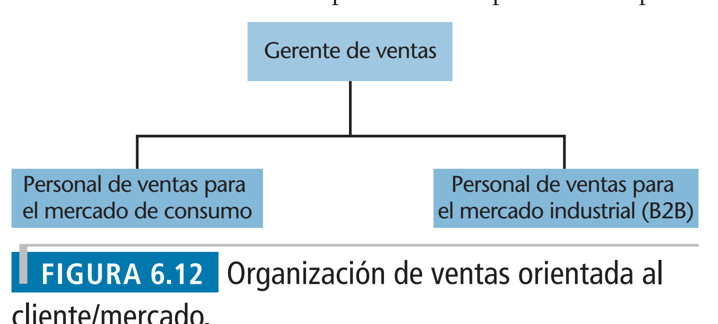


FIGURA 6.12 Organización de ventas orientada al cliente/mercado.

Como se mencionó en el capítulo 3, la CRM es más eficaz cuando el personal de ventas está organizado por mercado o por tipo de cliente. Con frecuencia se clasifica a los clientes por industria, canal de distribución, o importancia de la cuenta (nacional o local). Una estructura de ventas orientada al mercado a menudo puede llegar con más éxito a diferentes industrias con necesidades únicas. Pero las otras dos clasificaciones, canales de distribución y volumen de la cuenta, son menos obvias. La organización por canal de distribución es apropiada cuando una empresa vende mediante varios canales en competencia que utilizan diferentes estrategias de fijación de precios, como farmacias, supermercados y tiendas de descuento. Bajo estas condiciones, puede tener ventajas crear unidades de ventas separadas para cada canal, con el fin de reducir las quejas del cliente y las lealtades divididas del personal de ventas. La estructura organizacional de IBM está orientada al cliente/mercado, debido a que el personal de ventas se especializa en servir a un tipo de cliente en una industria. El objetivo de este enfoque es que, por medio de la especialización, el personal de ventas comprenda mejor cómo compran los clientes/mercados y cómo utilizan sus productos y servicios. De esta manera, el personal de ventas es más efectivo para desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes.[10]

Cuentas clave
Clientes importantes de alto volumen que requieren una atención adicional de la organización de ventas.

Numerosas empresas utilizan una variante de las estructuras orientadas al cliente/mercado, llamada *venta de cuentas clave*. Las **cuentas clave** son clientes importantes de alto volumen que requieren una atención adicional de la organización de ventas. Este tipo de organización se basa en la regla del 80-20 que dice que un gran porcentaje de las ventas de una empresa (80 por ciento) proviene de un número relativamente pequeño de cuentas (20 por ciento). La organización por cuentas nacionales o clave es apropiada cuando los clientes de una empresa centralizan las compras en las oficinas nacionales o regionales. Las empresas como Gillette (www.gillette.com) prefieren una estructura de ventas enfocada en el cliente para brindar una atención especial a las cuentas grandes. La organización de cuentas clave también evita la duplicidad de los esfuerzos de ventas, debido a que sólo un vendedor visita a un cliente particular. Con la tendencia en los negocios hacia las industrias concentradas, los grandes clientes, las compras centralizadas y un número menor de nuevos mercados dónde ingresar con los productos existentes, la seguridad de la satisfacción de los clientes más grandes e importantes se está convirtiendo en una preocupación crítica. Por consiguiente, numerosas organizaciones de ventas se están dirigiendo hacia la organización por cliente/mercado, debido a que ello les permite crear ventajas competitivas y lograr un desempeño financiero superior.[11]

Las estructuras orientadas al mercado superan algunas limitaciones de las estructuras por producto, pero aún así tienen desventajas. Las estructuras orientadas al mercado resultan en un costoso traslape de la cobertura territorial de ventas cuando los clientes están geográficamente dispersos. Los costos generales más altos debido a los estratos adicionales de la gerencia y a la creciente compensación del personal de ventas que representan a una línea completa de productos también se suman al costo. Sin embargo, en general, las organizaciones de ventas orientadas al mercado equivalen al enfoque de solución de problemas de los representantes de ventas consultores de la actualidad.

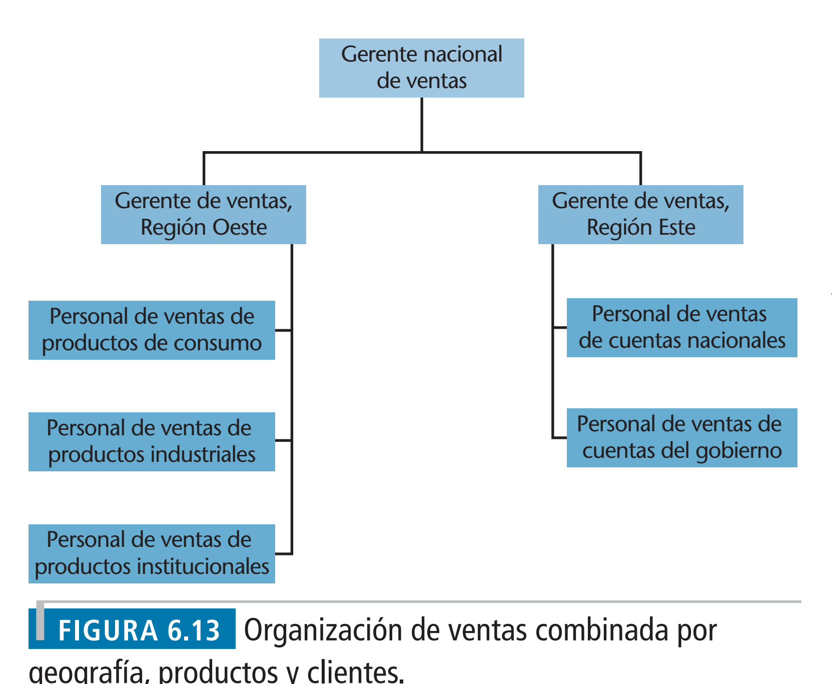


FIGURA 6.13 Organización de ventas combinada por geografía, productos y clientes.

Combinación. Las combinaciones de los tipos básicos de organizaciones de ventas son comunes. La figura 6.13 muestra una fuerza de ventas organizada por territorios, productos y mercados. Son numerosas las empresas que utilizan una combinación de estructura para la organización de ventas a medida que aumentan su tamaño y complejidad. Kraft Foods (www.kraft.com) y DuPont (http://www2.dupont.com/DuPont_Home/en_US/index.html) están utilizando con éxito una combinación de estructura de ventas. De forma similar, Coca-Cola (www.coca-cola.com) utiliza una estructura de producto por mercado. Durante muchos años, Coca-Cola se producía como un producto preparado conforme a una fórmula secreta y se vendía a un precio de menudeo. Sin embargo, con la demanda de bebidas refrescantes sin azúcar, Coca-Cola empezó a vender una gama de tamaños, precios y nuevos productos para segmentos de mercado específicos.

Equipo de ventas

Hoy las decisiones ocurren en muchos niveles en las empresas pequeñas y medianas. Un solo vendedor rara vez sabe lo suficiente acerca de todos los productos y servicios como para cerrar la venta en los varios niveles. Al mismo tiempo, las expectativas del cliente están aumentando y numerosas empresas están buscando formas de reorganizar las funciones y los procesos de venta tradicionales.[12] Para incrementar la probabilidad de cerrar las ventas y entregar un valor superior consistente en las condiciones tan competitivas de hoy, las empresas están confiando cada vez más en el equipo de ventas. El **equipo de ventas** depende de varios individuos en una organización para vender productos y servicios a todos los encargados pertinentes de la toma de decisiones. La meta del equipo de ventas es desarrollar relaciones a largo plazo, mutuamente benéficas, entre las personas, los productos y las empresas.[13]

Equipo de ventas
Varios individuos en una organización para vender productos y servicios a todos los encargados pertinentes de la toma de decisiones.

El equipo de ventas a menudo lo utilizan las empresas que tienen una cuenta clave o una organización de ventas orientada al cliente/mercado. Las razones para adoptar un enfoque de equipo de ventas son que las necesidades de información de los clientes sean grandes, que existan varias personas involucradas en la decisión de comprar, que el potencial de ventas sea grande para la empresa vendedora o compradora, o para ambas y que la complejidad de los productos o servicios sea alta y, por consiguiente, esté más allá de las capacidades de un solo individuo.[14] Los equipos de ventas con frecuencia incluyen a individuos de diversas áreas funcionales, como operaciones, finanzas, investigación y desarrollo, marketing y, en ocasiones, incluso al director general. De hecho, un creciente número de empresas tiene oficinas ubicadas en o cerca de las instalaciones del cliente. Uno de los mejores ejemplos de este concepto es el gran número

de empresas que ha establecido sus oficinas en Bentonville, Arkansas, con el fin de vender a Wal-Mart (www.walmartstores.com). Por ejemplo, Procter & Gamble tiene un equipo de doscientas personas que trabajan exclusivamente en la cuenta de Wal-Mart.[15]

Directrices para desarrollar las organizaciones de ventas

Las organizaciones de ventas bien diseñadas fomentan la eficacia, la eficiencia, la cooperación organizacional interna, la lealtad del cliente y la rentabilidad. Se debe entregar a todos los nuevos representantes de ventas una copia del manual de organización, que incluye la gráfica organizacional y describe las responsabilidades de cada puesto y las relaciones de reporte. No existe una organización de ventas perfecta, pero las siguientes son algunas sugerencias para desarrollar una que sea sólida.

- *Enfoque orientado al mercado*: reconocer al cliente como la razón de ser de la organización y hacer que ésta se centre en el cliente.
- *Enfoque diseñado en torno a las actividades de ventas:* no ignorar a las personas que desempeñarán el trabajo. Diseñar las organizaciones de ventas para desempeñar las principales actividades de ventas, como su planeación, desarrollo y servicio al cliente. En la práctica, tal vez será necesario adaptar a una organización con el fin de que aproveche los puntos humanos fuertes y trabaje en torno a los débiles.
- *Áreas de autoridad y responsabilidad definidas*: comunicar con claridad la responsabilidad individual y asignar la autoridad suficiente para llevar a cabo el trabajo asignado. Por ejemplo, si a los gerentes de ventas de las sucursales les fijan cuotas, deben ser capaces de seleccionar a sus miembros de ventas y de asignar sus esfuerzos.
- *Un tramo de control razonable*: además de encargarse de las responsabilidades de administración, los gerentes de ventas deben ser capaces de controlar de forma adecuada a la fuerza de ventas, mediante un contacto frecuente. Aun cuando no existe un número mágico de personas a las que puede controlar un gerente de ventas, mantener ese número en diez o menos, dependiendo de las capacidades del gerente de ventas y del vendedor, así como de los retos que enfrente.
- *Flexibilidad*: una organización debe ser lo bastante flexible para superar el estrés, por ejemplo las disminuciones en las ventas o la pérdida de personal clave. Incrementar la flexibilidad asegurándose de que un reemplazo capacitado está disponible para ocupar cualquier puesto y utilizar a especialistas de staff con el fin de liberar al gerente más tiempo para otras tareas.
- *Coordinación y equilibrio*: los gerentes de ventas no deben permitir que cualquier unidad o individuo tenga una influencia excesiva sobre las operaciones. Asegurar la coordinación y el equilibrio en todas las relaciones que involucran a las ventas y el marketing, así como a otras áreas funcionales de la empresa.

Aquí no es posible mencionar todas las formas organizacionales de ventas. El cuadro de *Administración de ventas en acción* (de la página siguiente) ofrece una idea interesante para incrementar la creatividad en la organización de ventas.

Tamaño de la fuerza de ventas

Una consideración importante en la administración de la fuerza de ventas es su tamaño. Algunas empresas pueden tener demasiados vendedores y deben reducir el tamaño de su fuerza de ventas; otras pueden tener muy pocos y requerir incrementar su número. El número de vendedores en una empresa influye directamente en la naturaleza de la planeación de ventas, lo mismo que el tipo de personal de ventas. Las empresas deben considerar no sólo el número óptimo de vendedores, sino también el número de representantes de ventas internos frente al de externos.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Acudir al exterior

Las empresas grandes a menudo no son las más creativas. Aun cuando la cultura corporativa puede ser algo bueno, una cultura sólida también puede crear un entorno donde todos los empleados piensen y actúen de la misma forma. Algunas empresas innovadoras involucradas en ventas y marketing literalmente acuden al exterior, en busca de ideas innovadoras. Un director general ha contratado a personas que provienen de todos los estratos de la vida y tienen expertise en áreas drásticamente diferentes de la tarea que se tiene entre manos. Por ejemplo, se podría retirar a un "generador de ideas" que trabaja detrás de la barra del bar para que se siente con un equipo de planeación durante el día. Con toda seguridad un cantinero puede generar ideas que los vicepresidentes nunca encontrarían solos. Se contrata a un mecánico y a una mamá para que ayuden en el desarrollo de nuevos enfoques en la venta de automóviles. La clave para lograr que este método sea eficaz es que tales personas estén fuera de la organización y no se sientan restringidas por la cultura corporativa existente en el interior. El director general o el gerente de ventas que adopta este enfoque puede evitar un prejuicio de ventas del pasado, hacer hincapié en la conformidad por encima de la creatividad.

FUENTES: J. Rooney, "Tapping the Brilliance of Ad-Hoc Experts", *Advertising Age*, 4 de septiembre de 2006, p. 18; D. Mayer y H. Greenberg, "What Makes a Good Salesman", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2006, pp. 164-171 y el blog de John Agno "Looking outside for executives", http://coachingtip.blogs.com/coaching_tip/2006/02/looking _outside.html, acceso en agosto de 2007.

Otros aspectos que afectan el tamaño de la fuerza de ventas incluyen la productividad del personal de ventas, la rotación y las estrategias de la empresa, como incrementar la participación de mercado o reducir los costos. Los gerentes de ventas por lo general aceptan con agrado los incrementos de la fuerza de ventas. Por lo común, se oponen a las reducciones, aun cuando sean necesarias, debido a que temen dar ventaja a los competidores.[16]

Existen varios métodos para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas: carga de trabajo equilibrada, productividad creciente y potencial de ventas. Cada enfoque presenta puntos fuertes y débiles, como se verá más adelante.

Carga de trabajo equilibrada. Con el método de la carga de trabajo equilibrada, se asigna a cada vendedor una serie de cuentas de clientes que requieren más o menos el mismo tiempo y el esfuerzo de ventas totales. Este enfoque supone que la carga de trabajo total para cubrir el mercado consta de tres factores: tamaño del cliente, potencial del volumen de ventas y tiempo de viaje. El cálculo de la carga de trabajo consta de seis pasos:

1. *Clasificar a los clientes actuales y potenciales conforme al potencial de ventas.* Por ejemplo, existe un total de 500 clientes (actuales y potenciales), clasificados por el potencial del volumen de ventas:

   Clase A (grandes) = 100 cuentas
   Clase B (medianos) = 180 cuentas
   Clase C (pequeños) = 220 cuentas

2. *Estimar el lapso por visita de ventas y la frecuencia deseada para cada clase de cliente.* Suponer que los clientes actuales y potenciales requieren el mismo tiempo y frecuencia de las visitas de ventas.

   Clase A: visita/30 minutos × 150 visitas/año = 75 horas/año
   Clase B: visita/20 minutos × 210 visitas/año = 70 horas/año
   Clase C: visita/15 minutos × 160 visitas/año = 40 horas/año

3. *Calcular el trabajo total necesario para cubrir el mercado.*

Clase A: 100 cuentas × 175 horas/año =	7 500 horas/año
Clase B: 180 cuentas × 170 horas/año =	12 600 horas/año
Clase C: 220 cuentas × 140 horas/año =	8 800 horas/año
Total =	28 900 horas/año

4. *Calcular el tiempo total de trabajo disponible por vendedor*. Suponga que el gerente de ventas especifica que el personal de ventas trabaje 40 horas a la semana, 45 semanas al año (dejando siete semanas para vacaciones, días festivos, enfermedad y cosas por el estilo). De manera que cada vendedor tiene las siguiente horas disponibles cada año.

   40 horas/semana × 45 semanas = 1 800 horas/año

5. *Dividir el tiempo total de trabajo disponible por vendedor entre la tarea de ventas*. Suponga que la gerencia requiere que el personal de ventas distribuya su tiempo como sigue:

Tareas de ventas:	55% =	990 horas
Tareas que no son de ventas:	20% =	360 horas
Viajes:	25% =	450 horas
Total	100% =	1 800 horas

6. *Determinar el número total requerido de vendedores*. Dividir la carga de trabajo total del mercado entre el total de tiempo de ventas disponible por vendedor.

$$\text{Vendedores necesarios} = \frac{28\,900 \text{ horas}}{990 \text{ horas}} = 29.2$$

Suponiendo que la empresa tenga ahora 20 vendedores, debe contratar a nueve personas nuevas para equilibrar la carga de trabajo.

A pesar de su aparente simplicidad, el método de la carga de trabajo requiere datos actualizados y exactos. La estimación del número de clientes potenciales y de la frecuencia ideal de las visitas puede ser especialmente difícil. Además, el enfoque no considera la razón costo-utilidad asociada con una visita de ventas y con el costo de incrementar el tamaño de la fuerza de ventas. Sin embargo, proporciona información valiosa para la toma de decisiones cuando se combina con el criterio gerencial.

Productividad creciente. El método de la productividad creciente se basa en la teoría del análisis económico marginal. Supone que la fuerza de ventas se debe incrementar hasta que las utilidades adicionales del último vendedor sean iguales a los costos de emplear a tal vendedor. Los gerentes deben comparar los costos de capacitar a un nuevo vendedor, de su salario y de los gastos de venta con el ingreso marginal generado por tal vendedor. En breve, el ingreso marginal es igual al costo marginal en una fuerza de ventas de tamaño ideal.

Para ilustrar este método, considere a una empresa cuyo volumen de ventas total varía directamente con el número de vendedores de campo. El costo de los bienes vendidos sigue siendo constante en 70 por ciento de las ventas. Todo el personal de ventas de la empresa percibe un salario directo de $25 000 al año, más comisiones de cinco por ciento del volumen total de ventas. Cada vendedor también recibe $1000 al mes para gastos de viaje. En la actualidad, hay 32 miembros de la fuerza de ventas y el gerente de ventas quiere determinar si debe añadir más. Para tomar esta decisión, el gerente debe estimar primero los incrementos en el volumen de ventas, el costo de los bienes vendidos y el margen bruto de la adición de cada vendedor.

Número de vendedores	Volumen de ventas −	Costo de los bienes =	Margen bruto
33	$300 000	$210 000	$90 000
34	225 000	157 500	67 500
35	150 000	105 000	45 000
36	75 000	52 500	22 500

Después, el gerente de ventas calcula la contribución a la utilidad neta con la adición de cada vendedor:

Número de vendedores	Margen bruto −	Salarios +	Comisiones +	Gastos totales	Contribución a la utilidad neta
33	$90 000 −	$25 000 +	$15 000 +	$12 000	= $ 38 000
34	67 500 −	25 000 +	11 250 +	12 000	= 19 250
35	45 000 −	25 000 +	7 500 +	12 000	= 500
36	22 500 −	25 000 +	3 750 +	12 000	= −18 250

El análisis creciente muestra que sería redituable añadir tres miembros más al personal de ventas, pero no cuatro. Mientras que el tercer vendedor (#35) añadiría $500 de ingreso marginal, la contribución a la utilidad neta del cuarto (#36) daría una cifra negativa de $18 250.

Las limitaciones de este enfoque incluyen la falta de datos del costo en la mayoría de las organizaciones, el supuesto de que no existen incrementos en la eficiencia a medida que el nuevo personal de ventas se convierte en más experimentado y que no incluye el efecto de la asignación territorial sobre el ingreso marginal producido por el nuevo personal de ventas. Sin embargo, el concepto de la productividad creciente puede ayudar a los gerentes de ventas a pensar pragmáticamente acerca del tamaño de la fuerza de ventas, incluso si la relación entre el costo y el ingreso marginal es imprecisa.

Potencial de ventas. El enfoque del potencial de ventas para determinar el tamaño de la fuerza de ventas inicia con el supuesto del gerente de ventas de lo que el representante de ventas promedio logrará en volumen de ventas anual. El pronóstico de ventas totales para el año se divide entre esta cifra para obtener el número de vendedores necesario. En forma de ecuación, la relación es

$$N = \frac{S}{P} \times (1 + T)$$

En donde

N = número de vendedores necesario
S = pronóstico de ventas anual para la empresa
P = productividad de ventas estimada del vendedor promedio
T = porcentaje estimado de ventas anuales por rotación de la fuerza de ventas

Por ejemplo, si el pronóstico de ventas de la empresa es de $10 millones, la productividad del volumen de ventas anual para el vendedor promedio es de $500 000 y el índice anual de rotación de la fuerza de ventas es de 20 por ciento, el cálculo es

$$N = \frac{\$10\ 000\ 000}{\$500\ 000} \times 1.20 = 24$$

Se necesitan 24 vendedores.

Al utilizar el enfoque del potencial de ventas, el gerente de ventas debe considerar varias limitaciones. En primer lugar, se necesitará algún tiempo para capacitar y experiencia de campo, antes de que el nuevo personal de ventas llegue a la productividad promedio. En segundo, debido a que no todo el personal de ventas es igualmente productivo, el gerente debe dar razón de la calidad relativa de cada vendedor contratado. En tercero, el gerente de ventas debe estimar las renuncias, los retiros y las promociones al estimar la rotación de la fuerza de ventas.

Por último, cualesquiera ajustes en el pronóstico de ventas requerirán cambios en el tamaño de la fuerza de ventas.

En vez de depender sólo de un método para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, los gerentes de ventas quizás emplearán los tres enfoques para ver hasta qué grado coinciden, antes de tomar la decisión final.

Representantes del fabricante. Una forma de incrementar la fuerza de ventas, que tiene un riesgo relativamente bajo, es utilizar a representantes del fabricante. El personal de ventas independiente y emprendedor que vende productos de varias empresas que no son competidoras, es decir los representantes del fabricante, por lo común se convierten en especialistas en ciertos mercados antes de iniciar sus propias operaciones de ventas. Numerosas empresas utilizan a representantes del fabricante para las ventas especializadas o para incrementar la frecuencia de las visitas a ciertos clientes.[17] En el mercado de alimentos congelados, Quaker Oats (www.quakeroats.com), una división de PepsiCo, Inc., cree que los representantes del fabricante permiten que la empresa incremente la frecuencia de las visitas de ventas a los supermercados, de manera que las existencias en la tienda se reabastezcan por lo menos semanalmente. Además de proporcionar experiencia y expertise de ventas especializados, una razón fija de costo con ventas y una penetración rápida en los nuevos mercados, los representantes también pueden causar problemas. En ocasiones se muestran renuentes a manejar los problemas de servicio al cliente, a asistir a una capacitación, o a permitir el control sobre sus actividades de ventas. Además, tienden a hacer hincapié en las principales líneas de producto, en las que es necesaria una venta mínima. Por último, su tiempo con los clientes se divide, debido a que también venden los productos de otro fabricante.

Las pequeñas empresas a menudo empiezan recurriendo a agentes para que vendan sus productos, en vez de gastar sus limitados recursos en el mantenimiento de su fuerza de ventas. Los representantes del fabricante ofrecen una forma de minimizar los costos de ventas, de manera que se puedan asignar más recursos al desarrollo de nuevos productos, a la elaboración de pronósticos de ventas y a la fijación de precios. Por consiguiente, los representantes de los fabricantes pueden significar un beneficio considerable para las empresas a las que representan.

Desarrollo de una organización de ventas de alta calidad

La calidad total de la organización de ventas depende de una organización efectiva en general. El gerente de ventas debe considerar las siguientes pautas prácticas al desarrollar y administrar la organización de ventas.

- *Asegurarse de que la autoridad sea igual a la responsabilidad.* Al personal de ventas le resulta difícil desempeñarse de forma efectiva sin la autoridad para tomar las decisiones necesarias.
- *Asignar al personal de ventas a donde se ajuste mejor.* Considerar la geografía y los tipos de personalidad y comparar las aptitudes para posiciones internas o externas, o para cuentas nacionales y locales.
- *Estar dispuesto a delegar.* La tarea del gerente de ventas es lograr los objetivos mediante las actividades de la fuerza de ventas.
- *Ser más que simplemente un experto en eficiencia.* No ignorar las consideraciones cualitativas mientras se enfoca en los aspectos cuantitativos. Se debe considerar al elemento humano.
- *Hacer que los miembros de la fuerza de ventas sean responsables de lo que hacen.* Éste es el medio básico de mantener el control.
- *Ser flexible.* Una estructura organizacional eficaz hoy puede no serlo mañana. La organización de la fuerza de ventas debe estar abierta a nuevas ideas.
- *Saber lo que es necesario hacer.* La organización de la fuerza de ventas debe estar dirigida al logro de las metas de ventas.

- *Organizar a la fuerza de ventas para evitar cargas de trabajo desiguales.* La distribución injusta del trabajo para el personal de ventas crea una fuente potencial de insatisfacción y reduce la productividad.

Estas directrices deben resultar en una fuerza de ventas altamente productiva. Una organización de ventas bien pensada y cuidadosamente desarrollada puede ser de un valor incalculable para el personal de ventas, los clientes y la empresa. Pero la parte realmente crucial de cualquier organización de ventas es la calidad de su personal.[18]

RESUMEN

1. **Comprender el propósito y los niveles de la planeación organizacional.** La planeación crea el marco de referencia esencial para el resto de la toma de decisiones. Requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles resultados y las futuras implicaciones de las decisiones actuales; por consiguiente, la planeación es un intento para administrar el futuro.

   Todos los gerentes deben hacer planes y quienes los realizan de la forma más eficaz tienden a ser gerentes más efectivos. La alta gerencia se enfoca en la planeación estratégica de la empresa, mientras que los gerentes de nivel medio, como los gerentes de ventas regionales y de distrito, dedican la mayor parte de su tiempo de planeación a los planes tácticos a corto plazo. Como encargados de la planeación y administradores, los gerentes de ventas deben 1) definir las metas y los objetivos, 2) determinar las políticas, 3) establecer procedimientos, 4) idear estrategias, 5) dirigir las tácticas y 6) desarrollar e imponer controles.

2. **Aplicar el proceso de planeación de ventas, incluida la planeación de ventas estratégica y táctica.** La planeación de ventas es la función primordial de los gerentes de ventas, debido a que el plan de ventas proporciona las pautas y la dirección básicas para todas las demás decisiones y actividades de ventas. En su rol como encargados de la planeación y administradores, los gerentes de ventas deben determinar las metas y los objetivos, establecer políticas y procedimientos de ventas, idear estrategias y tácticas, e implementar controles para asegurarse de que se logren las metas y los objetivos. Antes de iniciar el proceso de planeación, los gerentes de ventas deben pensar a fondo en el procedimiento de seis etapas: diagnóstico, prognosis, objetivos, estrategia, tácticas y control. Los pasos reales involucrados en el proceso de planeación de ventas son 1) analizar la situación, 2) establecer metas y objetivos, 3) determinar el potencial de mercado, 4) pronosticar las ventas, 5) seleccionar las estrategias, 6) desarrollar actividades detalladas, 7) asignar los recursos necesarios (cálculo del presupuesto), 8) implementar el plan y 9) controlarlo.

   La planeación estratégica de ventas es el proceso de determinar los objetivos generales de la organización de ventas y delinear amplios cursos de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan de acción total para servir mejor a los clientes, aprovechar las debilidades de los competidores y aprovechar las fortalezas de la empresa. Los planes tácticos son los planes funcionales secundarios, que son la base del plan estratégico general y hacen que se cumpla. Los planes de acción tácticos identifican lo que es necesario hacer, quién es el responsable, qué recursos se necesitan y qué beneficios se esperan. Se ha dicho que los generales se encargan de la planeación de ventas estratégica, mientras que los soldados se ocupan de la planeación de ventas táctica.

3. **Evitar una planeación de ventas sin éxito.** Quizá la causa principal de una planeación de ventas sin éxito es el número de supuestos que no se desafían y que a menudo son erróneos, en cada etapa del proceso de planeación. La planeación dialéctica y la planeación de contingencia pueden ayudar a superar algunos de los problemas inherentes de los supuestos que sustentan la planeación de ventas. Otra razón para las fallas en la planeación a menudo es el enfoque superficial del proceso de planeación, cuando el plan simplemente se archiva después de prepararlo, sin que tenga mucho impacto sobre las operaciones reales.

4. **Describir diferentes formas de organizar a la fuerza de ventas, incluido el cálculo de su tamaño óptimo.** La mayoría de las fuerzas de ventas se puede organizar en cuatro formas: 1) por geografía, 2) por función, 3) por tipo de mercado o de cliente o 4) mediante una combinación de dos o más de estas formas. Varias organizaciones de ventas también están complementadas con agentes o representantes del fabricante. El tamaño óptimo de la fuerza de ventas se estima utilizando uno de tres enfoques: 1) método de la carga de trabajo equilibrada, 2) productividad

creciente, o 3) potencial de ventas. Quizás el enfoque más fácil de aplicar es el enfoque del potencial de ventas, que sólo requiere un pronóstico de ventas anual, la productividad estimada del vendedor promedio y un estimado de la rotación anual esperada de la fuerza de ventas. La mejor decisión se basa en la comparación de los resultados de los tres enfoques y después seleccionar el tamaño óptimo.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Qué supuestos podría hacer un gerente de ventas (en ocasiones subconscientemente) acerca del mercado cuando prepara el plan anual? ¿Cómo se aseguraría usted de que tales supuestos son válidos? [OA 1]
2. ¿Considera usted que el rol del gerente de ventas en la planeación de ventas, la organización, la elaboración de pronósticos y el cálculo del presupuesto será más o menos importante con el poder constantemente creciente de las computadoras y la sofisticación del software? Explique. [OA 1]
3. ¿Cuáles son los beneficios potenciales de la planeación de la administración de ventas? [OA 2]
4. ¿Cuáles son los roles esenciales de planeación y administración del gerente de ventas? [OA 2]
5. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia y una táctica de ventas? Proporcione ejemplos recientes de cada una utilizando una fuente como el *Wall Street Journal*. [OA 2]
6. ¿Cuáles son los tres tipos de estándares del desempeño pertinentes para los gerentes de ventas? ¿Cuándo es particularmente apropiado cada tipo? [OA 2]
7. ¿Cuáles son las fuentes más grandes de la planeación de ventas no exitosa? [OA 3]
8. ¿Cuándo es apropiado organizar a los departamentos por canal de distribución? [OA 4]
9. Si una empresa de ventas tiene 200 clientes "A" y 200 clientes "B" y cada visita de ventas a un consumidor A se lleva una hora y cada visita de ventas a un consumidor B se lleva dos horas, la empresa espera 75 visitas de ventas al año a los clientes A y 100 visitas de ventas al año a los clientes B. El personal de ventas dedica 20 por ciento de su tiempo a tareas que no son de ventas y 25 por ciento viajando de una visita de ventas a otra. ¿Qué tan grande debe ser la fuerza de ventas? [OA 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Piense en tres empresas que considere como "organizaciones de ventas". Menciónelas y describa el negocio al que se dedica cada una. Utilice los recursos de Internet para encontrar la declaración de misión para cada organización. Trate de determinar de la mejor manera que le sea posible qué forma de estructura organizacional existe en esa empresa. ¿Qué tipo de estructura organizacional recomendaría para cada empresa? ¿Han seleccionado el mejor tipo de estructura organizacional para su industria?



Ejercicio de desempeño de roles

Denman Business Forms

Situación

Durante muchos años, Denman ha sido líder en la fabricación y venta de formas de negocios y productos relacionados directamente a los usuarios industriales. Los últimos diez años se podrían caracterizar como una década de "cambio" para esta industria. La situación actual que enfrenta Denman se podría describir como sigue:

- La demanda de formas de negocios ha disminuido en los años recientes debido a la creciente facilidad y utilización de la edición en escritorio.
- La participación de mercado de Denman se ha reducido constantemente durante los últimos cinco años.
- No se espera que el crecimiento futuro en las ventas y las utilidades provenga de la venta de formas de negocios.

- La fuerza de ventas tiene muy poca autonomía o autoridad y la capacitación históricamente ha sido en áreas como recibir pedidos y control del inventario.
- Denman tiene tres líneas de productos principales, formas de negocios, artículos de oficina y equipo de oficina y los representantes de ventas sólo ofrecen una línea de productos con el fin de que se puedan especializar, aun cuando cada cliente recibe visitas de ventas de tres representantes diferentes de Denman.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Rick Andrews, director general y propietario, tiene más de cincuenta años de edad y argumenta que todo el problema es a nivel de las ventas. Cree que los representantes de ventas están fuera de contacto con lo que está sucediendo con sus clientes y que necesitan trabajar más arduamente.

Patrick Schul, el gerente de ventas recién contratado, con diez años de experiencia en Cisco, dice que tienen una fuerza de ventas leal y que es necesario tener cuidado con las acciones que emprendan. Aun cuando la situación a la que se enfrentan es difícil, cree que es necesaria más información para tomar la decisión apropiada.



Ejercicio

Usted es un gerente de ventas de una empresa de bienes de consumo que acaba de lanzar al mercado un nuevo producto. Aun cuando todos los miembros del personal están muy emocionados acerca de su potencial, después de sólo unos meses en el mercado, el producto está generando respuestas decepcionantes de los compradores. Alguien del personal de ventas recientemente oyó decir a un importante mayorista que atiende a más de quinientos supermercados, "¡Hemos tenido este producto durante tres meses y no se está desplazando, de manera que lo vamos a retirar de inmediato de las tiendas!"

Considere estas preguntas: ¿Cómo respondería usted a esta situación? ¿Qué diría a su personal de ventas? ¿Qué herramientas están disponibles para ayudarlo en este escenario bastante sombrío? Prepare una lista de las cosas que discutirá durante una junta con su personal de ventas para abordar este problema.



Dilema ético

Bruce es gerente de ventas de una sucursal en una organización de línea tradicional. Decide asignar a la fuerza de ventas con base en los productos, más que en territorios geográficos. Cree que esto incrementará el expertise percibido de la fuerza de ventas. Sin embargo, su supervisor lo aborda al enterarse del plan. "El problema es que terminaste asignando al personal de ventas predominantemente a vacas de efectivo, otros están teniendo niños problema, mientras que a otros más les asignaste sólo estrellas." Bruce replica que ya había pensado en eso y que sólo asignó al personal de ventas más experimentado a las estrellas y a los menos a los niños problema. Algunos miembros del personal de ventas se han empezado a quejar con Bruce después de sólo unos meses de iniciar el plan.

PREGUNTAS

1. ¿Esta situación presenta algún dilema moral a Bruce o a su supervisor? Explique.
2. ¿Es posible resolver cualquier problema moral sin descartar por completo el plan de Bruce?



CASO 6.1

PlayMart Toyz: desarrollo de una organización de ventas

Era diciembre de 2007 y Pam Siira estaba pensativa y un tanto indiferente. En el exterior, podía reunirse con su nuevo esposo y sus amigos para las celebraciones de los días festivos. Pero en su interior, su mente trabajaba sin descanso, organizando, planeando e ideando estrategias. Había aceptado un nuevo rol que era todo un reto y sin embargo emocionante, que debería iniciar la primera semana del mes de enero y era responsable de lograr un importante objetivo.

En noviembre, Siira había aceptado una oferta de ser vicepresidenta de ventas senior de PlayMart Toyz. Había tenido relación profesional previa con PlayMart, ya que vendió las famosas pistolas de agua y de dardos de la empresa durante diez años, pero nunca había sido empleada. Como representante independiente del fabricante, Siira representaba a varios fabricantes de juguetes, además de PlayMart. Ahora trabajaría exclusivamente para esta última como ejecutiva, reportándose al propietario y es responsable de duplicar las ventas a $100 millones durante los próximos cinco años.

El cambio de posición y de empleo requería que Siira organizara sus pensamientos y esfuerzos de forma un poco diferente. Ya no era "independiente", en el sentido de trabajar para ella misma. Ahora era responsable ante una empresa que había invertido su futuro en ella y su nuevo rol se enfocaba en administrar a los otros representantes de ventas de PlayMart en América del Norte. Eso implicaría contratar y despedir cuando fuera necesario, corregir problemas a lo largo del camino, motivarles para que hicieran el máximo esfuerzo posible para lograr los objetivos y evaluar sus esfuerzos. Sería un cambio de lo que acostumbraba hacer, ¡pero se sentía preparada para enfrentar el reto! Mientras se acostumbraba al nuevo rol y a la nueva posición, consideraba cómo organizar a los cincuenta representantes de ventas independientes que representaban a PlayMart Toyz Company en América del Norte con el fin de lograr el incremento de cien por ciento en las ventas.

Los representantes de ventas de PlayMart son todos independientes del fabricante, que trabajan sobre la base de una comisión. Cada representante recibe tres por ciento de comisión del volumen total de ventas en dólares. Los representantes de ventas en la actualidad están divididos por territorios geográficos, con base en el volumen de ventas potencial. En las áreas con mayor densidad de población como el noreste, podría haber dos o más representantes de PlayMart en un estado particular, mientras que en la región de la planicie un representante se podría encargar de varios estados. La meta es permitir que cada representante gane una comisión que valga la pena en el área que cubre.

Otro aspecto que entra en juego al determinar la asignación de territorios es la ubicación de las oficinas corporativas para sus cuentas "clave". PlayMart Toyz tiene cinco cuentas "clave" principales: Wal-Mart, Wal-Mart Canadá, K-Mart, Toys 'Я' Us y KB Toys. En consecuencia, PlayMart ha establecido oficinas regionales en Bentonville, Arkansas, donde están ubicadas las oficinas centrales de Wal-Mart; y en Chicago, donde está ubicada K-Mart. Otras cuentas clave más pequeñas incluyen Meijer, Kohl's, Target, J.C. Penney, Sam's Club, Costco y Shopko. El resto de la base de clientes incluye sucursales de farmacias y cadenas regionales y distribuidores de juguetes. La empresa está tratando de abrirse paso en las cadenas de balnearios y de artículos deportivos en el futuro.

La línea de productos de PlayMart se inició con las grandes pistolas de agua que los niños podían utilizar para "dispararse" chorros de agua durante los meses calurosos del verano. Las ventas de este producto son altamente de temporada y orientadas a los climas más cálidos. A lo largo de los años, la empresa ha añadido productos que proporcionarían ventas equilibradas a lo largo del año y que llegarían a diferentes grupos de edad. Por ejemplo, las pistolas de dardos, los estuches de maquillaje para las niñas y las figuras de acción de caballos son artículos que se venden todo el año. Los móviles, los juguetes suaves para cuna y los juguetes musicales están orientados a los bebés y a los niños que empiezan a andar y también se venden durante todo el año. Y los artículos deportivos como los pogos saltarines y las pelotas de hule espuma están orientados a los niños en sus años formativos y ligeramente orientados a los meses de verano. Todos los productos se fabrican en China conforme a las especificaciones de PlayMart y se envían a Estados Unidos y Canadá.

PlayMart está bien establecida en las principales cadenas minoristas, de manera que gran parte del trabajo de los representantes de ventas consiste en realidad en la administración del inventario. Cada representante de ventas monitorea el inventario a nivel de la cadena y, por consiguiente, es responsable de cerciorarse de que:

- El pronóstico anual de la cadena sea exacto.
- Las ventas reales estén a la par con los datos históricos.
- Los niveles de inventario actuales sean suficientes para satisfacer la demanda.
- Esté en tránsito la cantidad apropiada de nuevos envíos.
- Se haya pedido la cantidad apropiada de productos.

Lo importante de la cadena es que necesita tener productos disponibles en los anaqueles de cada tienda cuando los clientes llegan a buscarlos. El hecho de que se agote cada artículo particular significa que la tienda no ha logrado satisfacer a los clientes y que corre el riesgo de que tales clientes se vayan a una cadena competidora. El trabajo de los representantes de PlayMart es colaborar en sociedad con cada cadena, a fin de asegurarse de que eso no suceda. Lo que dificulta esta tarea es el aspecto de temporalidad de ciertos artículos.

La industria del juguete tiene dos temporadas: el verano y los días festivos de invierno. La planeación y las estrategias para el verano ocurren en los meses de junio y julio, cuando se toman decisiones acerca de lo que estará en los anaqueles durante la primavera y el verano del siguiente año. Es necesario hacer pedidos, fabricar el producto y enviarlo y, una vez recibido y enviado éste, clasificarlo en los centros de distribu-

ción de cada una de las tiendas. En el paso final, el producto se envía a las tiendas y se coloca en los anaqueles. Todo el proceso se repite en los meses de diciembre y enero para la siguiente temporada de festividades. Esa mercancía se envía en junio. Básicamente, PlayMart necesita planear con un año de anticipación. Durante las dos temporadas, el representante de ventas debe trabajar con las cadenas para asegurarse de que se haya planeado la cantidad suficiente del producto para su envío y de que se entregará a tiempo. La falla en hacerlo con exactitud puede resultar en varios problemas:

- que el producto llegue demasiado tarde.
- que quede demasiado producto sin vender al final de la temporada.
- que sea necesario pedir a China un inventario adicional en el último minuto.

La primera situación resulta en que se pierde el periodo de demanda más alta. Si el minorista no tiene lo que el cliente quiere y cuando lo quiere, el cliente lo buscará en otra parte. La segunda situación obliga al minorista a aplicar considerables descuentos a fin de deshacerse del producto. Eso afecta las utilidades. La última situación puede ser un grave problema debido al creciente riesgo. Si el producto no llega de forma oportuna, podría significar rebajas potencialmente drásticas, lo que implica que el producto se vende por debajo de su costo. Cualquiera de estas situaciones puede perturbar la armonía de la relación.

Siira sabe que la mayoría del personal de ventas está motivada por el dinero y que tal vez a todos les interesaría alentar a un cliente para que haga un pedido excesivo con el fin de incrementar el volumen de ventas y la cantidad del cheque de sus comisiones. Sabe que algunos se podrían sentir motivados para mantener feliz al cliente y que guardarán silencio cuando la cadena haga un pedido inferior, aun cuando saben que eso dejará a la empresa sin existencias al principio de la temporada de ventas. En consecuencia, Siira se ha estado preguntando cómo podría lograr que su personal de ventas trabaje en colaboración con las cadenas para planear de forma apropiada en beneficio de ambas partes en la relación.

El resto del trabajo de los representantes de ventas es buscar y cultivar nuevos negocios. Puesto que las nuevas cadenas no surgen de la noche a la mañana, puede llegar a ser un problema encontrar nuevos mercados. Un nuevo mercado que se puede explorar es el de las cadenas de piscinas y balnearios que venden pistolas de agua y otros juguetes relacionados con el agua. Aun cuando parte del objetivo de incrementar las ventas se podría lograr mediante una planeación mejor con las cadenas actuales y ampliándose en algunas de tales cadenas, Siira comprende que la mayor parte del incremento deberá provenir del desarrollo de nuevos mercados. Eso significa que tiene que formular una estrategia para determinar qué nuevos mercados se pueden desarrollar, cómo abordarlos y cómo vender el producto en ellos. Una vez que se haya desarrollado la estrategia, deberá exponer un plan de incentivos para motivar a los representantes de PlayMart a implementarla.

De manera que mientras Pam Siira celebraba los días festivos y reubicaba su oficina en diciembre de 2007, pasaban por su mente todos estos aspectos concernientes a su nuevo trabajo.

- ¿La alineación por territorio es el mejor medio de organización para su fuerza de ventas? De no ser así, ¿qué alineación debería establecer?
- ¿Cómo puede lograr que sus representantes de ventas planeen de forma apropiada con sus clientes, de manera que PlayMart Toyz pueda mantener una relación armoniosa con todos sus clientes?
- ¿Qué nuevos mercados sería mejor buscar? ¿Cuáles permitirán que la empresa crezca con mayor rapidez?
- ¿Qué nuevas estrategias puede emplear durante los próximos cinco años para lograr el incremento de cien por ciento en las ventas que la empresa le ha fijado como su objetivo?
- ¿Cómo puede motivar al personal de ventas de forma apropiada para lograr su objetivo?

Mientras todos estos aspectos pasan por su mente, Siira está segura de una cosa, no quiere hacer ningún cambio en el personal por lo menos durante seis meses, de manera que inicialmente debe enfocarse en la organización, la planeación y la estrategia.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la mejor organización y territorio de ventas para PlayMart Toyz?
2. ¿En qué forma el PERT y el método de la ruta crítica podrían ayudar a la gerente de ventas a ser más efectiva en esta situación?
3. ¿Siira se debe enfocar en los objetivos de incrementar las ventas sólo en Estados Unidos y Canadá, o debe buscar el mercado de juguetes también en otros países? Justifique su elección.

Caso preparado por Frank Notturno, Madonna University.



CASO 6.2

Bebidas "de jugos" Wild Willie: planeación para el crecimiento de las ventas

La industria de las bebidas refrescantes, dominada por Coca-Cola y Pepsi, es una industria muy grande en Estados Unidos. Como una categoría de bebidas, venden más que café, té y jugos de fruta combinados. Pero la categoría del producto de bebidas refrescantes es madura y en los años recientes han surgido bebidas alternas. La primera de ellas fueron las bebidas deportivas, seguida más adelante por el agua embotellada y después las aguas saborizadas. El ingreso más reciente a la categoría son las bebidas energéticas.

Las bebidas energéticas son aquellas que ofrecen una combinación de ingredientes como vitaminas B, cafeína y extractos de hierbas exóticas, como guaraná, ginseng, maltodextrina, creatina y ginkgo biloba; algunas contienen niveles altos de azúcar. La mayoría de las marcas también ofrece una versión endulzada artificialmente. Están diseñadas para proporcionar a los consumidores el beneficio de una repentina descarga de energía. Las marcas que ofrecen bebidas energéticas están orientadas a personas jóvenes, estudiantes y personas "en continua actividad". Las marcas más populares de bebidas energéticas son Red Bull, Monster Assault, No Fear Gold, Rhinos Energy Gummies, Wired X3000, Bawls Energy Drink, Killer Buzz, Mad Croc, Red Rhinos y Rockstar Energy Cola.

La mayoría de las bebidas energéticas difiere de las deportivas en varias formas importantes. Las bebidas deportivas están diseñadas para reabastecer los electrolitos, azúcares, el agua y otros nutrientes. Gatorade y Powerade son las marcas principales en la categoría de bebidas deportivas. Algunas marcas de bebidas ahora han introducido nuevos productos que combinan ingredientes de energía y de bebidas deportivas, ya que tienen tanto electrolitos como extractos herbales.

Wild Willie Juices Drinks es uno de los últimos ingresos a este nicho de rápido crecimiento de categorías de bebidas. Wild Willie en la actualidad sólo se vende en Nueva Inglaterra. Fue desarrollada por dos amigos y graduados recientes de Boston College, uno de ellos con maestría en química y el otro con maestría en negocios. Habían contratado a otros dos amigos para que trabajaran como televendedores y a otro más para que hiciera visitas de venta personal en dos canales de distribución: las tiendas de conveniencia y los abarroteros independientes. Las ventas estaban aumentando de forma constante, pero los dos empresarios han observado una influencia de temporada en el volumen de ventas con una disminución de dos dígitos durante los meses de invierno. Esta temporalidad se debe a que algunos consumidores cambian a bebidas calientes durante los meses de invierno. Por consiguiente, creen que los principales mercados en los estados del Sur y el Oeste pueden proporcionar un volumen de ventas y un crecimiento más consistentes para su marca. Les gustaría ampliarse a esos mercados más grandes, pero no están seguros de cómo hacerlo.

Otro problema importante es el de la conciencia de la marca y la distribución. Debido a que la organización es pequeña, ninguna de las cadenas grandes como Wal-Mart o Target, ni los supermercados como Publix y Kroger, quiere hablar con ellos. Además ha sido difícil penetrar en las principales cadenas de tiendas de conveniencia como "On the Run", de Exxon-Mobil. Los propietarios saben que los datos de ventas de la categoría sindicada muestran que las tiendas de conveniencia dan razón de más de 60 por ciento del volumen de ventas. Por desgracia, los clientes de la mayoría de las cadenas de tiendas de descuento, de abarrotes y de conveniencia dicen que la marca es desconocida y que no está respaldada por suficiente marketing, como publicidad para construir la marca y promociones de ventas en tienda.

Algunas marcas populares utilizan un método de distribución llamado entrega "directa a la puerta de la tienda" o DSD (por sus siglas en inglés), en el cual los representantes de la empresa o los distribuidores independientes verifican los niveles de inventario de su marca, reabastecen el producto y lo cambian en beneficio de la frescura, administran los exhibidores y los materiales en el punto de venta y preparan promociones y muestreo en la tienda. A las cadenas minoristas por lo común les agrada el servicio DSD como un "valor agregado", debido a que las ayuda a reducir los costos dentro de la tienda. Sin embargo, por razones de eficiencia y costo, Wal-Mart prefiere que los productos de alimentos y bebidas se distribuyan por medio de sus centros de distribución.

Aun cuando el DSD es un método de distribución eficaz, requiere una considerable inversión inmediata, debido a que es necesaria una organización de ventas, se debe establecer un almacén local y comprar una flotilla de camiones. Los propietarios de Wild Willie encuentran que esta situación es frustrante, debido a que en las pruebas de sabor a ciegas, los consumidores prefieren su producto por encima de los de los principales competidores. Los propietarios creen que se pueden convertir en líderes en la participación de mercado en esta nueva categoría, si pueden resolver el acertijo de la conciencia de la marca y de la distribución.

PREGUNTAS

1. ¿Qué deben hacer primero los dos empresarios para decidir cómo ampliar su negocio?

2. Si se desarrolla un plan de ventas, ¿qué debería incluir?
3. Uno de los asociados de negocios dijo a los propietarios que solicitaran un préstamo para ampliar su negocio e iniciaran la entrega "directo en la puerta de la tienda". Si pueden encontrar el capital para ampliarse, ¿a qué estados y a qué segmento(s) de clientes les deberían distribuir primero, cuánto personal de ventas y choferes de camiones de reparto deben contratar y cómo se deben organizar?
4. ¿Existen otras alternativas para ampliarse geográficamente y desarrollar la marca con el servicio DSD, sin incurrir en la considerable inversión inmediata? De ser así, ¿tal alternativa permitiría a los propietarios cumplir con su plan de ventas?

Caso preparado por K. Randall Russ, Belhaven College.

CAPÍTULO

7 Administración del tiempo y del territorio

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1 Describir las razones básicas para establecer territorios de ventas.

2 Aplicar los procedimientos para determinar los territorios de ventas.

3 Evaluar cuándo y por qué se deben revisar los territorios de ventas.

4 Aplicar el concepto de autoadministración a las ventas y a su administración.

5 Utilizar las técnicas de programación y diseño de rutas para el éxito en las ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Jean Berdis de DHL

La "búsqueda de prospectos", dice Jean Berdis, "es una parte considerable de mi trabajo cotidiano". Berdis es representante de cuenta de DHL, la empresa líder en entrega express y logística global. Atrae a nuevos clientes y mantiene satisfechos a los clientes actuales mejorando los programas de envío de pequeños paquetes de DHL que cubre todo, desde la entrega de cartas hasta paquetes que pesan tanto como 68 kilos.

Berdis hace un promedio de 20 visitas a nuevos negocios a la semana y pasa alrededor de 40 por ciento de su tiempo buscando guías, así como haciendo haciendo un seguimiento de los prospectos prometedores. Bardis identifica a los clientes potenciales en una variedad de formas, como buscando sitios web, haciendo seguimiento de las campañas principales generadas a través del sistema de administración de relaciones con el cliente de DHL y utilizando las herramientas de la base de datos de esta empresa. Además emplea el telemarketing, el escrutinio de áreas específicas y las visitas en frío, es decir, visitas de negocios sin cita.

Las guías de los choferes de DHL son particularmente valiosas, debido a que ellos a menudo desarrollan relaciones con los empleados de las empresas donde hacen entregas. Berdis hace seguimiento de los resultados "para determinar qué métodos han demostrado tener más éxito para obtener citas con los prospectos y cuáles han resultado en nuevos negocios. A lo largo del tiempo esto me ha permitido comprender dónde debo gastar mis energías", observa.

Para calificar a un prospecto, Berdis visita el sitio web de la empresa, estudia sus folletos y lee su reporte anual. "Estamos buscando dos cosas", explica: "Queremos identificar la necesidad de transportación y envíos de una empresa. También deseamos comprender su estructura organizacional. ¿Se trata de una cuenta de múltiples ubicaciones, o de un solo sitio? ¿Quiénes son los jugadores clave en esa organización y cuáles son sus preocupaciones?" La investigación de Berdis ayuda a identificar no sólo a las personas en la empresa que utilizan servicios de envíos, sino

también a los individuos que tienen en realidad la autoridad para tomar decisiones de compra concernientes a los mismos.

No hace mucho tiempo, uno de los choferes de DHL regresó con una guía después de hacer una entrega. Se había enterado de que un distribuidor de productos de belleza estaba descontento con su actual compañía de mensajería. Después, señala Berdis, "visité el sitio web del distribuidor para enterarme más acerca de su negocio, su base de clientes y su red de distribución". Preparada con la información de esos antecedentes, telefoneó al director general de la empresa y le hizo varias preguntas calificadoras.

Como resultado de esa llamada, "pude programar una junta con el director general y sus gerentes clave", recuerda Berdis. "Eso me ayudó a planear mis visitas de ventas". Durante su visita al gerente de envíos y otros ejecutivos, desarrolló una comprensión más detallada de los requerimientos y las expectativas de la empresa. Después les presentó un par de alternativas específicas para resolver el problema actual y cerró la venta. "Si usted se puede posicionar como consultor, alguien que quiere comprender el negocio del cliente y ayudarlo a abordar los retos que mantienen despiertos a los gerentes por la noche, lo considerarán como un verdadero socio".

FUENTE: Anderson, Rolph E., Alan J. Dubinsky y Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, segunda edición, pp. 99-100. Copyright © 2007 por Houghton Mifflin Company. Reimpreso con autorización.



Mejoramiento de la productividad de las ventas

A George le agrada relajarse y recompensarse a mediados de la semana, tomándose dos horas para disfrutar de una comida tranquila los miércoles. Cree que esto lo motiva para trabajar durante el resto de la semana. Los viernes, después de trabajar arduamente haciendo visitas de ventas y proporcionando servicio al cliente, George por lo común se toma la tarde libre para jugar golf. Aun cuando él mismo se ha convencido de que esos hábitos realmente lo ayudan a mejorar su productividad al mantenerlo motivado, es más probable que se trate de "trampas de tiempo" que pueden disminuir seriamente su desempeño, así como los esfuerzos de toda la fuerza de ventas.

Las estrategias de *administración del tiempo y del territorio* ayudan a los gerentes de ventas a determinar qué cuentas se debe visitar, cuándo y con qué frecuencia. Los precios crecientes del combustible han tenido un efecto dominó, incrementando los precios de muchos otros productos y servicios, y los costos de las ventas han aumentado de forma continua. La visita de ventas promedio cuesta casi 300 dólares, una cifra que puede llegar a 1500 dólares en el caso de algunas empresas de alta tecnología. Por consiguiente, los gerentes están buscando formas menos costosas para vender sus productos y servicios. Por ejemplo, están utilizando de forma progresiva los canales electrónicos como telemarketing, Internet, intranets y extranets para realizar diversos pasos en el proceso de ventas. Como resultado, muchas fuerzas de ventas tradicionales se han vuelto híbridas, basándose en los canales electrónicos para apoyar al personal de ventas de campo.[1] De forma simultánea, los gerentes están equipando a su personal de ventas con computadoras laptop, teléfonos móviles, PDA, reproductoras MP3 y otra tecnología similar que les permite tener acceso a los sitios web, blogs, wikis, podcasts, webinars y otros mecanismos de apoyo. Junto a esas innovaciones tecnológicas existe un énfasis renovado en una mejor capacitación para el personal de ventas, con el fin de ayudarle a utilizar la tecnología para mejorar la administración del tiempo y del territorio.



© Shutterstock / Goodluz

● **El personal de ventas se basa en la tecnología para mejorar la administración de su tiempo.**

La tecnología permite que el personal de ventas sea cada vez más independiente de los gerentes de ventas. Sin embargo, la administración del tiempo y del territorio seguirá siendo uno de los roles más importantes del gerente de ventas.[2]



Establecimiento de territorios de ventas

Territorio de ventas
Un área geográfica específica que contiene a clientes actuales y potenciales y que se asigna a un vendedor particular.

Una de las tareas más importantes en la administración del tiempo y del territorio es la asignación eficaz de los vendedores a los territorios. Un **territorio de ventas** por lo común es un área geográfica específica que contiene a clientes actuales y potenciales y que se asigna a un vendedor particular. Debido a que el mercado total de la mayoría de las empresas por lo común es demasiado grande para que se pueda administrar de forma eficiente, los territorios ayudan al gerente de ventas a dirigir, evaluar y controlar a la fuerza de ventas. La asignación de territorios de ventas también ayuda a que haya una compaginación entre los esfuerzos de ventas y las oportunidades de venta.

La mayoría de las empresas establece los territorios sobre una base geográfica. Los clientes y los prospectos se agrupan de manera que el personal de ventas que le da servicio a las cuentas los pueda visitar de forma tan conveniente y económica como sea posible. Pero las consideraciones geográficas sólo son el enfoque inicial. Las empresas determinan sus mercados con base en el número de clientes y en su poder de compra, no en kilómetros cuadrados.

Razones para los territorios de ventas

Los territorios de ventas facilitan la planeación y el control de las actividades de ventas. Pero los gerentes de ventas tienen otras razones para desarrollarlos.

Mejoran la cobertura del mercado. Las visitas de ventas se deben planear de forma tan eficiente como sea posible, con el fin de asegurar una cobertura apropiada de los clientes actuales y potenciales. La cobertura es más concienzuda cuando a cada vendedor se le asigna un territorio

de ventas bien diseñado, que cuando se permite que todo el personal de ventas trabaje en cualquier parte. Un territorio de ventas no debe ser tan grande que el vendedor pase mucho tiempo viajando, o sólo tenga tiempo para visitar a algunos de los mejores clientes. Por otra parte, un territorio de ventas no debe ser tan pequeño que el vendedor visite a los clientes con demasiada frecuencia. Los territorios de ventas deben ser lo bastante grandes como para representar una carga de trabajo razonable, pero lo bastante pequeños para asegurarse de que el vendedor pueda visitar a todos los clientes potenciales con tanta frecuencia como sea necesario.

Minimizan los costos de ventas. La inflación afecta el precio de los alimentos, el alojamiento y la transportación, y también los costos de ventas. Los gerentes de ventas deben diseñar territorios eficaces en relación con el costo, al eliminar o minimizar los viajes de un día para otro y encontrar métodos alternos para llegar a los clientes. Las alternativas para una interacción cara a cara con los clientes incluyen: teleconferencias, Internet, sitios web, correo electrónico, fax y representantes de ventas internos. Estas opciones permiten que el personal de ventas trabaje desde su oficina u hogar, reduciendo así los gastos de viaje, hotel y comidas o cenas.

Refuerzan las relaciones con el cliente. Los territorios eficientes permiten que el personal de ventas pase más tiempo con los clientes actuales y potenciales y menos tiempo de viaje. Cuanto más aprenda el personal de ventas acerca de sus clientes, al pasar algún tiempo con ellos, mejor comprenderá sus problemas y será más cómoda su relación, hasta que evolucione y se convierta en una sociedad. Los territorios de ventas facilitan la programación regular de las visitas de ventas a los clientes. El contacto regular con los prospectos o compradores infrecuentes utilizando métodos alternos puede convertir a dichos compradores en compradores más frecuentes y a los prospectos en clientes.

Desarrollar una fuerza de ventas más efectiva. Los territorios de ventas bien diseñados motivan al personal de ventas, mejoran la moral, incrementan el interés y desarrollan una fuerza de ventas más efectiva. Cuando se asigna un territorio al personal y se le hace responsable de él, se convierte en el gerente del territorio. La responsabilidad claramente definida es un poderoso motivador para muchas personas y cuando los territorios se distribuyen equitativamente entre el personal de ventas, asignándole cuentas específicas a cada uno de ellos, surgen menos conflictos acerca de cuáles cuentas le pertenecen a quién.

Evalúan mejor las ventas. La asignación del personal de ventas a áreas geográficas específicas mejora la evaluación del desempeño, debido a que es posible evaluarlo conforme a su desempeño, comparado con el potencial del territorio. Las bases de datos históricos permiten que los gerentes de ventas tengan acceso a la información pasada y la comparen con el desempeño actual en cada territorio. Al examinar el desempeño de las ventas por territorio, los gerentes de ventas pueden detectar las condiciones cambiantes del mercado y hacer los ajustes necesarios en las tácticas de ventas. El hecho de asignar al personal de ventas un área geográfica específica facilita un diseño eficiente de las rutas, ayuda a establecer una sólida base de clientes al desarrollar una relación con cada cliente y contribuye a determinar la mejor frecuencia de las visitas para cada cliente.

Coordinan las ventas con otras funciones de marketing. Los territorios de ventas bien diseñados permiten que la gerencia desempeñe mejor otras funciones de marketing. El análisis de las ventas y del costo es más fácil sobre la base de un territorio que para todo el mercado. La investigación de mercados con base en un territorio también es más eficaz para determinar las cuotas de ventas y los presupuestos de gastos. Si el personal de ventas puede ayudar a los clientes a lanzar campañas publicitarias, a distribuir exhibidores en el punto de venta, a convencer a los socios del canal acerca de una publicidad cooperativa o a desempeñar otro puesto relacionado con las promociones de ventas, los resultados a menudo son mejores cuando el trabajo se

administra sobre una base por territorio, en vez de hacerlo para el mercado como un todo. Por último, si la empresa utiliza a representantes de ventas internos para apoyar a la fuerza de ventas de campo, las asignaciones por territorio le permiten identificar con precisión en qué territorio se encuentran el cliente o el cliente potencial, en vez de asignar simplemente al azar un vendedor a la cuenta. De esta manera, el personal de ventas puede responder con mayor rapidez a los clientes.

Razones para no tener territorios de ventas

A pesar de las ventajas, los territorios geográficos de ventas no son necesarios en todas las situaciones. Por ejemplo, las pequeñas empresas que sólo cuentan con pocas personas que venden en un mercado local, no necesitan territorios. En este caso, la asignación de territorios de ventas sólo demoraría la toma de decisiones de los gerentes de ventas. Las asignaciones de territorios por lo común llegan a ser necesarias sólo cuando se incrementa el tamaño de la fuerza de ventas.

Tal vez no se debe asignar territorios de ventas a los individuos cuando la cobertura de ventas está muy por debajo del potencial de ventas del mercado, es decir, cuando hay negocios más que suficientes para cada vendedor. Esto sucede a menudo en el caso de las pequeñas empresas, aquellas que venden productos que todos necesitan (como seguros) y aquellas que introducen un nuevo producto. Sin embargo, el hecho de no asignar territorios en esas situaciones podría significar que se descuide a un segmento potencial del mercado, invitando así a la competencia a ingresar al mercado. Si ese es el caso, la empresa debe contratar a vendedores adicionales tan pronto como sea posible.

Se han utilizado otras razones para justificar el hecho de no establecer territorios. Por ejemplo, los territorios de ventas tal vez no son necesarios cuando las ventas se hacen primordialmente con base en contactos sociales o de amistades personales, o si a la larga será necesario revisar los territorios, lo que resultaría en un desacuerdo entre el personal de ventas.

CRM y territorios de ventas

Como se mencionó en el capítulo 3, las empresas que han adoptado una perspectiva de administración de relaciones con el cliente (CRM), ven los beneficios de asignar territorios con base en las características del cliente, más que en la geografía. Por consiguiente, un fabricante de neumáticos podría asignar a un gerente de ventas para que tratara con todos los clientes OEM en Estados Unidos, mientras que a otro se le podría asignar la responsabilidad de un solo minorista como Sears. El principio aquí es que el conocimiento mejorado que viene cuando un vendedor sólo trata con clientes muy similares, hace más que compensar cualesquiera costos adicionales que surgieran debido a una asignación geográfica ineficiente. De manera que, en esta situación, la geografía no es el factor primordial en la asignación de las responsabilidades hacia los clientes.

La confianza entre los clientes y los representantes de ventas es crucial con CRM. De manera que la frecuencia del contacto necesario entre un cliente y un vendedor es otro factor importante al hacer las asignaciones. Wyeth (www.wyeth.com) encontró que el mantenimiento de ese alto nivel de confianza con las prácticas tradicionales de administración del territorio era muy difícil. La solución que adoptó la empresa fue utilizar representantes de ventas por hora para que visitaran a los clientes ubicados en áreas rurales, o no designados como los "mejores" clientes.[3] A los "mejores" clientes les asignaban representantes de tiempo completo.



Establecer los territorios de ventas

No importa si una empresa está estableciendo territorios geográficos de ventas por primera vez o si está revisando los que ya existen, aplica el mismo procedimiento: 1) seleccionar una unidad



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

El portal de Cisco en la Web mejora la productividad de las ventas

El personal de ventas es mucho más exitoso si cuenta con información completa y actualizada del cliente. Cisco Systems tiene alrededor de 12 000 miembros como personal de ventas y más de 300 oficinas locales en todo el mundo, así como numerosos empleados en las oficinas centrales regionales y corporativas. Para incrementar la productividad de las ventas, Cisco quería una nueva herramienta de administración de ventas para ayudar al personal a trabajar de forma más eficiente y pasar más tiempo con los clientes. Un problema era que los representantes estaban dedicando mucho tiempo a identificar a los clientes de alto volumen. Otro era que los reportes diarios de la situación no tenían información pertinente y en el tiempo real del cliente para ayudarlos a desarrollar esas relaciones estrechas con los clientes. La solución fue la iniciativa del portal de E-Sales en la Web, que creó herramientas para compartir la información basadas en Internet.

E-Sales incluía un portal con una colección de información de ventas y aplicaciones para la elaboración de pronósticos, en una sola ubicación y formato, para ayudar al personal de ventas a trabajar de forma más eficaz y eficiente. Se diseñaron alertas personalizadas, reportes basados en el tipo de usuario, proyecciones de ventas basadas en oportunidades realistas del cliente y otras características especializadas para satisfacer las necesidades de ventas, finanzas, marketing, planeación de la producción y de las divisiones ejecutivas. Una característica para el personal de ventas era *My Bookings Reports*, que facilita información casi en tiempo real (cada 15 minutos) acerca de los pedidos del cliente. La aplicación *My News* proporciona información diaria acerca de los clientes, los aspectos del mercado, la actividad de los competidores y la información más reciente relacionada con las ventas de Cisco. *Personalized Customer Alerts* notifica a los gerentes de cuenta la información del cliente sensible al tiempo, que requiere la atención inmediata de un vendedor, como el estado de los pedidos, fechas de expiración de la garantía, anuncios de fin de la venta, etc. La aplicación *Sales Territory* utiliza datos de la cuenta y geográficos para hacer seguimiento de las actividades de ventas por vendedor y territorio. Los resultados de las evaluaciones tanto cualitativas como cuantitativas del portal de E-Sales demuestran su valor para incrementar la productividad del vendedor y mejorar la elaboración del pronóstico de ventas.

FUENTES: http://www.cisco.com; portal de E-Sales; y http://www.cisco.com/web/about/ciscoitatwork/case_studies/business_aplications_d12.html (acceso en noviembre de 2006).

geográfica de control, 2) hacer un análisis de la cuenta, 3) desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor, 4) combinar las unidades geográficas de control en territorios y 5) asignar personal de ventas a los territorios.

Selección de una unidad geográfica de control

El punto de partida en el desarrollo de territorios es seleccionar una unidad geográfica de control. Las unidades que se utilizan con más frecuencia son estados, municipios, áreas de código postal, áreas estadísticas metropolitanas, áreas de comercio, cuentas importantes o una combinación de ellas. Las unidades de control deben ser tan pequeñas como sea posible, por dos razones. En primer lugar, las unidades más pequeñas ayudan a la gerencia a detectar la ubicación geográfica del potencial de ventas. En segundo, las áreas geográficas pequeñas hacen que el ajuste de los territorios sea mucho más fácil. El territorio de un vendedor se puede incrementar y el de otro, reducir; los ajustes son más fáciles si la unidad de control es más pequeña, por ejemplo, un municipio en vez de un estado.

Las unidades políticas (estado, municipio o ciudad) se utilizan a menudo como unidades de control debido a que los datos de los censos y otra información del mercado sobre ellas están disponibles. Las unidades políticas y los factores del mercado, como hábitos de compra y patrones del flujo comercial, también sirven como unidades de control geográficas. Por ejemplo, los territorios de ventas se pueden basar en un área comercial que se encuentra dentro de las líneas de un municipio. Esta ubicación hace que sea más fácil recolectar los datos de un área comercial particular.

Estados. En ocasiones las empresas utilizan las fronteras estatales para desarrollar territorios, en especial en las primeras etapas de desarrollo del territorio. Un estado puede ser una unidad de control adecuada para las empresas con una pequeña fuerza de ventas que cubre el mercado de forma selectiva, más que intensiva. Los estados, como límites del territorio, también funcionan bien para las empresas que buscan una distribución nacional por primera vez. De hecho, en esas situaciones se puede asignar al personal de ventas a territorios que se conforman por más de un estado. Este arreglo por lo común es temporal, hasta que se desarrolla el mercado, en cuyo momento la empresa cambia a unidades de control más pequeñas.

Los territorios de ventas por estado son sencillos, convenientes y económicos, pero muy pocas empresas los utilizan. Los clientes de un estado a menudo cruzan las fronteras estatales hacia otro estado con el fin de hacer sus compras. Por ejemplo, cientos de miles de compradores al año cruzan de Nueva York a Nueva Jersey, al norte, para hacer sus compras, debido a que los centros comerciales están muy bien ubicados y es fácil llegar a ellos, hay menos tráfico y Nueva Jersey tiene impuestos sobre ventas más bajos. En la otra dirección, el atractivo turístico de la ciudad de Nueva York y su diversidad de bienes y servicios atraen a millones de compradores de todo el país.

Otra de las razones para no utilizar los estados como territorios es que algunos estados simplemente son demasiado grandes. La mayoría de las empresas necesitaría más de una persona para cubrir California o Texas. Si una persona llegara a cubrir California, otro vendedor tendría que cubrir una docena o más de los estados de las Montañas Rocallosas para tener un territorio igual al de California en lo concerniente al potencial de ventas. Por último, un estado simplemente puede ser demasiado grande y diverso en cuanto a su potencial de mercado para que la gerencia controle o evalúe el desempeño del vendedor.

Municipios y códigos postales. Los municipios son unidades mucho más pequeñas que los estados y son mejores para dividir los territorios. En Estados Unidos hay más de 3 100 condados o municipios, pero sólo 50 estados. Los territorios que tienen aproximadamente un potencial de ventas igual son más fáciles de desarrollar en unidades de control más pequeñas.

Los municipios como unidades de control ofrecen varias otras ventajas. Los municipios por lo común son las unidades más pequeñas acerca de las cuales hay disponibles datos del gobierno. Muchos gobiernos y fuentes comerciales y privadas reportan datos del mercado (información de la población, la venta minorista, el ingreso, el empleo) por municipio. Además, los municipios por lo común son lo bastante pequeños, de manera que la gerencia puede identificar mejor los problemas. Por último, el tamaño pequeño de los municipios facilita el cambio del personal de ventas de un territorio a otro, debido a que resultan afectados menos clientes.

Los municipios tienen algunas de las mismas desventajas de los estados. No todos los municipios son similares en cuanto a su tamaño, el potencial de ventas o la cobertura del mercado. Algunos pueden ser demasiado grandes para una utilización práctica como unidades de control. Por ejemplo, el municipio Cook (Chicago) puede requerir varios miembros del personal de ventas para cubrir el mercado de forma adecuada. En esos casos, una empresa puede dividir un municipio en varios territorios, de manera que la unidad de control es más pequeña que un municipio.

Los territorios basados en los códigos postales son flexibles y por lo común reflejan las características económicas y demográficas de áreas individuales, mientras que las subdivisiones políticas, como estados y municipios, no lo hacen. **D&B-Dun's Market Identifiers** (**DMI**) es un archivo de directorios producido por D&B, Inc., que contiene datos básicos de la empresa, nombres y títulos de los ejecutivos, vínculos corporativos, estado legal de la organización y otra información de marketing de más de 17 millones de ubicaciones de establecimientos de negocios en Estados Unidos, incluidas organizaciones públicas, privadas y gubernamentales. Dun & Bradstreet también produce otras bases de datos que están disponibles en DIALOG, como D&B Dun's Financial Records Plus. Las empresas que no son estadounidenses se pueden encontrar en varios archivos de D&B, con acceso a través de *DIALOG Database Catalogue*. Al diseñar los territorios, los gerentes pueden utilizar este directorio para identificar con precisión a las empresas por área geográfica.

D&B-Dun's Market Identifiers (DMI)
Archivo de directorios producido por D&B, Inc., que contiene datos básicos de la empresa, nombres y títulos de los ejecutivos, vínculos corporativos, estado legal de la organización y otra información de marketing de más de 17 millones de ubicaciones de establecimientos de negocios en Estados Unidos, incluidas organizaciones públicas, privadas y gubernamentales.

Áreas metropolitanas estadísticas (MSA)
Áreas que sirven como territorios; incluyen a la ciudad principal, así como a las ciudades suburbanas y satélites circundantes.

Área metropolitana estadística consolidada (CMSA)
MSA que tiene una población de un millón de habitantes o más.

Área comercial
Región geográfica que se compone de una ciudad y las áreas circundantes, que sirve como el centro minorista o mayorista dominante para la región.

Ciudades y áreas metropolitanas. En vez de establecer territorios de ventas utilizando los límites de la ciudad, algunas empresas emplean **áreas metropolitanas estadísticas** (MSA**,** por sus siglas en inglés). Las MSA son fronteras que incluyen a la ciudad principal, así como a las ciudades suburbanas y satélites circundantes. Cada MSA debe tener por lo menos:

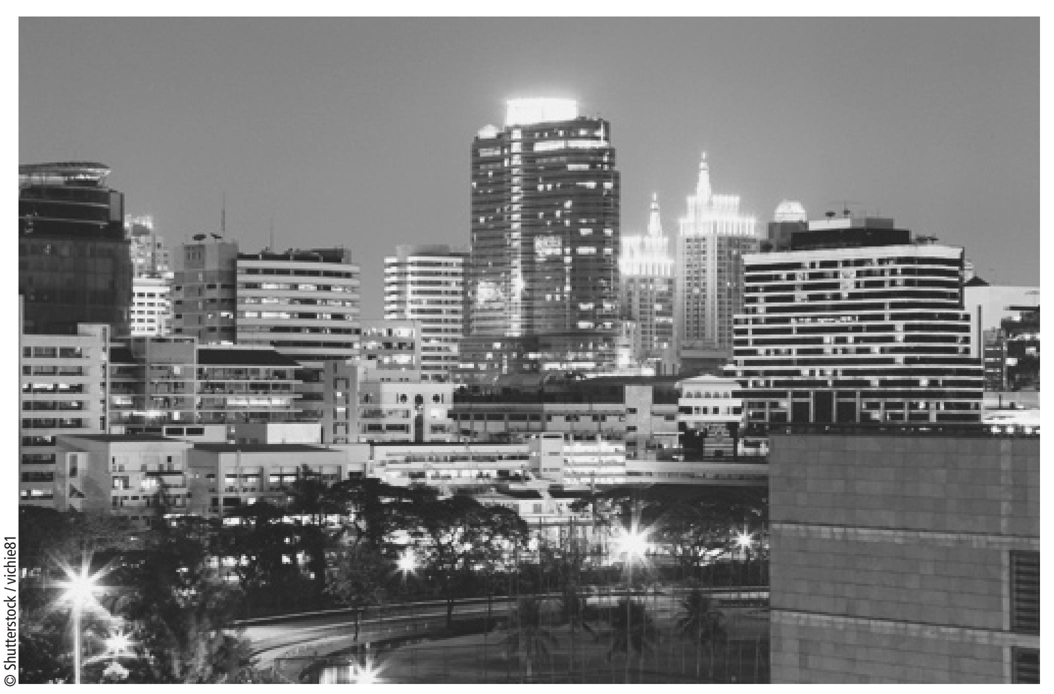
- Una ciudad con 50 000 habitantes o más, o
- Un área urbanizada, definida por un censo, de 50 000 habitantes por lo menos y una población total de MSA de 200 000 por lo menos (75 000 en Nueva Inglaterra).

Una MSA que tiene una población de un millón o más se considera un **área metropolitana estadística consolidada** (**CMSA**). La gran concentración de población, venta minorista, industrias e ingresos en las MSA y las CMSA es una justificación que utilizan las empresas para elegirlas como unidades de control de sus territorios.

Áreas comerciales. Otra unidad de control para establecer territorios de ventas es el área comercial. Un **área comercial** es una región geográfica que se compone de una ciudad y las áreas circundantes, que sirve como el centro minorista o mayorista dominante para la región. Las áreas comerciales son una unidad de control lógica, debido a que se basan en el flujo natural de los bienes y servicios, más que en fronteras políticas o económicas. Las empresas que venden a través de socios de canal, a menudo utilizan las áreas comerciales como una unidad de control.

Los clientes en un área comercial por lo común no van más allá de sus fronteras para comprar mercancía, ni un cliente del exterior llega al área comercial para comprar mercancía. Sin embargo, eso no sucede siempre, debido a que algunas veces las áreas comerciales están superpuestas y los compradores en las áreas superpuestas hacen sus compras en una o en ambas áreas.

Un área comercial como una unidad geográfica de control tiene varias ventajas. Debido a que las áreas comerciales se basan en consideraciones económicas, son representativas de los hábitos de compra del cliente y de los patrones de comercio. Las áreas comerciales también facilitan la planeación y el control. Por ejemplo, el mismo vendedor por lo común visita a todos



Un área comercial es una región geográfica que se compone de una ciudad y las áreas circundantes que sirven como el centro minorista o mayorista dominante para la región.

los mayoristas en un área comercial. Por consiguiente, se minimiza la probabilidad de que el personal de ventas se apodere de las cuentas de otros.

Existen varias desventajas asociadas con la utilización de las áreas comerciales como unidades de control. Dos de los problemas principales son la definición de las áreas comerciales y la obtención de información estadística para utilizarla en la elaboración del pronóstico del potencial de ventas en cada área. La dificultad de definir las áreas comerciales la han reducido empresas como Rand-McNally (www.randmcnally.com/), que publica un mapa de Estados Unidos delineando varios cientos de áreas comerciales. La revista *Sales & Marketing* también pública mapas relacionados con las áreas comerciales, una proporciona información del mercado de consumo por municipio, mientras que otra muestra los datos del mercado industrial por municipio. Las empresas pueden reducir las limitaciones en los datos estadísticos disponibles adaptando las dimensiones de las áreas comerciales a los municipios incluidos. Aun cuando la información del mercado por municipio tal vez no se ajuste exactamente al área comercial, a menudo es el mejor dato y el disponible más fácilmente.

Cómo hacer un análisis de cuenta

Una vez que una empresa ha seleccionado una unidad de control geográfica, el siguiente paso es auditar cada una de ellas. El propósito de la auditoría es identificar a los clientes y los prospectos y determinar el potencial de ventas de cada cuenta.

Las cuentas se deben identificar primero por nombre y existen muchas fuentes disponibles que contienen esta información. Por ejemplo, las *Páginas amarillas* son una de las mejores fuentes para identificar rápidamente a los clientes. Un servicio, el *Instant Yellow Pages Service* (www.instantyellowpages.net/) contiene una base de datos de más de seis millones de empresas estadounidenses. Por ejemplo, este servicio puede decir a los representantes de ventas cuántos médicos hay en cada ciudad en Estados Unidos, incluyendo nombres, domicilios para envíos por correo y números telefónicos. Otras fuentes incluyen los registros de la empresa de las ventas pasadas; los directorios de comercio; las listas de las asociaciones profesionales; los directorios de las corporaciones; los editores de listas de correo; los libros y periódicos del ramo; las cámaras de comercio; los gobiernos federal, estatal y local; y la observación personal de los vendedores. La mayor parte de esta información está disponible electrónicamente, de manera que se puede guardar rápido en la base de datos de la empresa para analizarla.

Una vez que la empresa ha identificado las cuentas potenciales, el siguiente paso es estimar el potencial de ventas para todas las cuentas en cada unidad de control geográfica, utilizando uno de los métodos expuestos en el capítulo 5. Después la empresa determina cuánto de ese total puede esperar obtener. El potencial de ventas estimado para una empresa en un territorio particular es un criterio basado en las ventas existentes de la empresa en ese territorio, el nivel de competencia, cualesquiera ventajas diferenciales de las que disfrutan la empresa o sus competidores y la relación con las cuentas actuales.

Los gerentes de ventas pronostican el potencial de ventas en un territorio utilizando las técnicas de minería de datos y otras técnicas estadísticas. Las empresas pueden guardar y organizar la información que recolectan acerca del potencial y de las cuentas existentes en una variedad de formas: nombre, código postal, volumen de la cuenta, frecuencia de compras o negocio principal. Una vez que está almacenada, pueden recuperar la información en cuestión de segundos en cualquier forma o base de análisis que necesiten, como el potencial de ventas estimado con base en criterios predeterminados. Los gerentes de ventas clasifican las cuentas basándose en el potencial de compra anual con el fin de determinar los patrones apropiados de las visitas de ventas.

Análisis de la carga de trabajo de un vendedor
Estimación del tiempo y del esfuerzo requeridos para cubrir cada unidad geográfica de control.

Desarrollo del análisis de la carga de trabajo de un vendedor

El tercer paso para establecer los territorios de ventas es desarrollar un **análisis de la carga de trabajo de un vendedor**, una estimación del tiempo y del esfuerzo requeridos para cubrir cada

unidad geográfica de control. La estimación se basa en un análisis del número de cuentas a las que se visitará, la frecuencia de las visitas, la duración de cada visita, el tiempo de viaje necesario y el tiempo requerido no dedicado a las ventas. El resultado de un análisis de la carga de trabajo es un patrón de ventas para cada unidad geográfica de control.

Existen varios factores que afectan el número de las cuentas que pueden visitar los representantes en cada unidad geográfica de control. Uno de ellos es el tiempo requerido para visitar cada cuenta. A su vez, ese factor está influido por el número de personas a las que se verá durante cada visita, la cantidad de servicio necesaria y la duración del tiempo de espera. El gerente de ventas puede encontrar información acerca de estos factores verificando los registros de la empresa o hablando con el personal de ventas. El tiempo que no es de ventas también se debe incluir en un análisis de la carga de trabajo. Las actividades que no son de ventas incluyen la preparación para las visitas de ventas, así como el procesamiento de pedidos y darle servicio a la cuenta después de la venta.

Otro factor que afecta al número de cuentas que puede visitar un representante es el tiempo de viaje entre las cuentas. El tiempo de viaje variará de forma considerable de una región a otra, dependiendo de la transportación, el congestionamiento en las carreteras, las condiciones climatológicas y la densidad de las cuentas actuales y potenciales. El objetivo del análisis de la carga de trabajo es minimizar el tiempo de viaje, incrementando así el número de cuentas que puede visitar el representante y/o la frecuencia de las visitas de ventas.

Son varios los factores que afectan la frecuencia de las visitas de ventas. Las cuentas por lo general se dividen en varios grupos conforme al potencial de ventas y se asignan a una categoría, a menudo A, B o C. Por ejemplo, las cuentas con un potencial anual de ventas de más de $1 millón se visitarían con más frecuencia y se asignarían al grupo A; las cuentas con un potencial de ventas de $250 000 a $1 millón se asignarían al grupo B y se visitarían con menos frecuencia; y finalmente, las cuentas del grupo C, con un potencial anual de ventas inferior a $250 000, recibirían el número más bajo de visitas de ventas. Otros factores que influyen en la frecuencia de las visitas son la naturaleza del producto, el nivel de la competencia y las estimaciones de la habilidad del vendedor para obtener el negocio. Por ejemplo, los supermercados que venden productos enlatados requieren visitas frecuentes debido al alto índice de rotación del inventario, mientras que una escuela secundaria particular que compra libros de texto, sólo dos o tres visitas de ventas al año. Por supuesto, si hay una poderosa competencia dentro del mercado, tal vez serán necesarias visitas de ventas más frecuentes.

Una alternativa para el rigor analítico de los modelos matemáticos es el enfoque del análisis de la cartera que se presenta en la figura 7.1. Este método clasifica las cuentas en uno de cuatro tipos basados en la competencia y la oportunidad y cada tipo de cuenta amerita diferentes frecuencias de visitas de ventas.[4] El segmento 1 (superior izquierda) representa lo que la mayoría de las empresas llama cuentas clave. El segmento 2 (superior derecha) se considera como un cliente potencial o un prospecto. El segmento 3 (inferior izquierda) es una cuenta estable y el segmento 4 (inferior izquierda) representa una cuenta débil. Aun cuando el enfoque del análisis de la cartera es lógico y fácil de utilizar, es limitado debido a que sólo tiene cuatro categorías de cuentas.

Fortaleza de la posición

Oportunidad de la cuenta	Fuerte	Débil
Alta	Atractivo: las cuentas son muy atractivas, ofrecen un alto grado de oportunidad y la organización de ventas tiene una posición fuerte. Estrategia de visitas: visitas de ventas frecuentes.	Atractivo: las cuentas son potencialmente atractivas, basadas en un alto grado de oportunidad, pero la organización de ventas tiene una posición débil. Estrategia de visitas: visitas de ventas frecuentes para reforzar la posición.
Baja	Atractivo: las cuentas son atractivas hasta cierto punto, debido a que la organización de ventas tiene una posición fuerte, pero las oportunidades futuras son limitadas. Estrategia de visitas: frecuencia moderada para mantener la posición actual.	Atractivo: las cuentas son muy poco atractivas, debido a que ofrecen muy poca oportunidad y la organización de ventas tiene una posición débil. Estrategia de visitas: visitas de ventas mínimas y cambiar las visitas de ventas personales a una comunicación por teléfono o por Internet.

FIGURA 7.1 Análisis de cuenta.

Combinación de las unidades geográficas de control en los territorios de ventas

Hasta este punto, el gerente de ventas ha estado trabajando con la unidad geográfica de control seleccionada inicialmente para preparar los territorios de ventas. No importa si la unidad es un estado, un municipio, una MSA o alguna otra área geográfica, el gerente de ventas ahora está preparado para considerar la agrupación de unidades de control adyacentes en territorios que tengan aproximadamente el mismo potencial de ventas. Existe gran variedad de software de planimetría con mapas de los territorios para poder alinearlos de forma rápida y equitativa. Uno de esos paquetes se describe en el cuadro de *Administración de ventas en acción*.

En ocasiones, los territorios tienen un potencial de ventas igual, pero cada territorio tiene su nivel de dificultad de cobertura, como las carreteras en malas condiciones. Casi con cualquier realineación, los gerentes de ventas deberán hacer concesiones, debido a que algunos territorios pueden tener un potencial de ventas más alto que otros. Los territorios con un potencial de ventas desigual no son necesariamente malos. El personal de ventas tiene habilidades y experiencias variadas, así como iniciativas y a algunos de sus miembros les pueden asignar cargas de trabajo más pesadas que a otros. Los gerentes de ventas deben asignar el mejor personal de ventas a territorios con un alto potencial de ventas y a los más nuevos o menos efectivos, los territorios de segunda y tercera categoría. Puede ser necesario algún ajuste adicional en las cuotas de ventas y las comisiones, dependiendo del potencial de ventas relativo de un área específica y de tipos de tareas de ventas y no de ventas requeridos.

Asignación del personal de ventas a los territorios

Una vez que el gerente de ventas ha ideado una alineación óptima del territorio, ha llegado el momento de asignar el personal de ventas a los territorios. Los vendedores varían tanto en su condición física como en su capacidad, iniciativa y efectividad. Una carga de trabajo razonable y deseable para uno de sus miembros puede sobrecargar a otro y frustrarlo. Además, las interacciones de un vendedor con los clientes y los prospectos pueden resultar afectadas por factores



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Alineación y optimización del territorio de ventas

Debido a que las visitas de ventas a menudo cuestan cerca de 1 000 dólares cada una, la fuerza de ventas es una de las inversiones más costosas en recursos humanos para muchas empresas. Como resultado, éstas han recurrido a la automatización de la fuerza de ventas (AFV), a la administración de relaciones con el cliente (CRM), a una capacitación en ventas mejorada y a programas de administración de cuentas con el fin de incrementar la productividad de la fuerza de ventas. Aun cuando todos estos enfoques pueden producir beneficios, la alineación del territorio de ventas a menudo incrementa la productividad y las ventas a un costo relativamente más bajo.

Los territorios de ventas con frecuencia se basan en consideraciones geográficas. Cuando están desequilibradas, algunas áreas con un alto potencial pueden tener menos servicio, mientras que otras áreas están saturadas. De forma similar, se puede dedicar demasiado esfuerzo a los clientes de bajo potencial. El personal de ventas y servicio debe pasar más tiempo viendo y escuchando a los clientes y menos tiempo conduciendo su automóvil.

Empower Geographics vende un software de planimetría que puede mejorar el desempeño de la fuerza de ventas al optimizar la forma y el contenido de los territorios. Este enfoque minimiza el tiempo de viaje, equilibra las oportunidades de ventas y maximiza los rendimientos. Empower Geographics, junto con muchas otras empresas, apalanca la información disponible y los criterios de la empresa con su sofisticado software para desarrollar soluciones óptimas para el territorio de ventas. Otras herramientas, como la notificación automática por correo electrónico, pueden mejorar la productividad.

FUENTES: http://www.empower.com/territory_management.htm (acceso en mayo de 2007); Pharmaceutical Executive (2004), vol. 24(11), 132.

como las características del cliente, las tradiciones del mercado y las influencias sociales. Por consiguiente, un vendedor puede ser sobresaliente en un territorio y débil en otro, aun cuando el potencial de ventas y la carga de trabajo para los dos territorios sean similares.

Al asignar el personal de ventas a los territorios, los gerentes les deben calificar conforme a su capacidad relativa. Cuando se evalúa la capacidad relativa de un vendedor, se deben estudiar factores tales como el conocimiento del producto y de la industria, el nivel de energía, y su habilidad persuasiva y verbal. Todo el personal de ventas apto tiene una alta calificación en estos factores, aun cuando algunos son mejores que otros. Sin embargo, lo que finalmente determina la asignación de un vendedor a un territorio es su efectividad de ventas potencial dentro de ese territorio. Para juzgar la efectividad de un vendedor dentro de un territorio, el gerente de ventas debe estudiar las características físicas, sociales y culturales del vendedor y compararlas con las de los prospectos y clientes en el territorio. Por ejemplo, es probable que un vendedor que creció en una granja en Iowa sea más efectivo con los clientes rurales que con los clientes urbanos, debido a que comparte los mismos valores del cliente rural. La meta al equiparar de esta manera al personal de ventas con los territorios es maximizar el potencial de ventas del territorio al hacer que el vendedor se sienta cómodo con el territorio y que los clientes se sientan cómodos con el vendedor.

Revisión de los territorios de ventas

Las empresas consideran la revisión de los territorios establecidos por dos razones principales. Cuando una empresa apenas inicia en el negocio, los territorios no se designan con mucha precisión. A menudo, la empresa no está enterada de los problemas para cubrir un territorio y, en ocasiones, el potencial de ventas y la carga de trabajo se sobrestiman o se subestiman. Pero a medida que la empresa crece y adquiere experiencia, el gerente de ventas reconoce dónde es necesaria una revisión del territorio. En otras situaciones, los territorios se pueden volver obsoletos debido a las condiciones cambiantes del mercado o a otros factores que están fuera del control de la gerencia.

Antes de hacer las revisiones, el gerente de ventas debe determinar si los problemas con la alineación original se deben a un mal diseño del territorio, a los cambios del mercado, o a problemas en otras áreas. Por ejemplo, si la causa es el plan de compensación o el programa de capacitación, entonces sería un error revisar los territorios de ventas. Sin embargo, por lo general el rediseño apropiado de los territorios de ventas tendría un impacto positivo sobre el rubro básico de las utilidades.

Señales que indican la necesidad de revisiones territoriales

A medida que una empresa crece, por lo común necesita una fuerza de ventas más grande para cubrir el mercado de forma adecuada. Si la empresa no contrata personal de ventas adicional, es probable que la fuerza de ventas sólo atienda de forma superficial el territorio, en vez de cubrirlo intensivamente. Si los gerentes de ventas no han estimado con precisión el potencial de ventas del territorio, el desempeño de las ventas puede ser engañoso. Además, surgirán problemas de moral si hay amplias variaciones en el potencial del territorio.

Los territorios también pueden necesitar una revisión cuando se ha sobrestimado el potencial de ventas, o cuando han ocurrido algunos cambios. En ocasiones, un territorio puede ser demasiado pequeño para que incluso un buen vendedor pueda ganar un ingreso adecuado. El traslape de territorios es otra razón para hacer una revisión. Este problema ocurre, por lo común, cuando los territorios se dividen y puede causar una considerable cantidad de fricciones en la fuerza de ventas. El personal de ventas se muestra renuente a la división de su territorio, debido a que por lo general eso significa que debe ceder cuentas que ha desarrollado y cuidado. El pensamiento de que otro vendedor cosechará los beneficios de su trabajo arduo puede conducir a

un sentimiento de amargura. La organización debe corregir este problema de forma que beneficie tanto al representante existente como al nuevo. Nadie debe resultar injustamente perjudicado en una revisión territorial. El traslape se debe minimizar o eliminar también por otras razones. Por ejemplo, los territorios traslapados por lo común significan costos de viaje más altos y un tiempo de ventas desperdiciado, lo que incrementa los gastos de ventas totales y reduce la rentabilidad.

Las invasiones territoriales pueden ser necesarias cuando un vendedor invade el territorio de otro en busca de negocios. Esta práctica no es ética y causará problemas severos entre los miembros de la fuerza de ventas, a menos que se solucione con rapidez. La invasión de territorios por lo común es una señal de que el personal de ventas no está desarrollando su territorio de forma satisfactoria. Si el personal está haciendo un buen trabajo cubriendo su mercado, pero los mercados contiguos tienen mayor potencial, los representantes tal vez serán incapaces de resistirse a la tentación de ingresar a los mercados adyacentes. Pero esta conducta también puede indicar que el potencial de ventas de un territorio es más grande que el de otro. Si los territorios se han diseñado de forma apropiada, no debe haber ninguna necesidad de invadir otros. Sin embargo, antes de hacer las realineaciones de los territorios, el gerente de ventas debe evaluar si una mejor solución al problema es una supervisión más estrecha, o si debe negarse a pagar comisiones sobre pedidos fuera del territorio de un representante.

La invasión de territorios también puede ser un indicio de una administración inadecuada. Algunos miembros del personal de ventas sólo se interesan en ventas rápidas y fáciles. En vez de desarrollar sus territorios, invadirán otra área, a menos que la gerencia se los impida. Si no se le pone fin rápidamente, la invasión de territorios a menudo conduce a costos más altos, ineficiencias en las ventas, amargura y moral baja en la fuerza de ventas.

Impacto de la revisión de territorios sobre el personal de ventas

A los vendedores les desagrada el cambio, debido a la incertidumbre que lo acompaña. La gerencia debe decidir si es preferible evitar las revisiones de territorios por temor a dañar la moral, o revisar los territorios para corregir los problemas. Cuando los territorios se reducen, el personal de ventas a menudo se enfrenta a una reducción del ingreso potencial y a la pérdida de las cuentas clave que han desarrollado a lo largo de los años. Es probable que el resultado sea una moral baja. Por consiguiente, antes de hacer revisiones, las empresas tal vez desearán consultar a su personal de ventas y pedirle sugerencias que podrían evitar o reducir otros problemas.

Los ajustes en la compensación en ocasiones pueden evitar los problemas de moral. Se debe demostrar al personal de ventas cuyo territorio se está reduciendo, que un territorio más pequeño se puede cubrir de forma más intensiva, ofreciendo así el mismo volumen de ventas alto por el mismo tiempo de viaje. La mayoría de las empresas habla con los representantes de ventas antes de hacer un cambio, pero no se hacen ajustes en el salario hasta que el territorio se desarrolle. El problema aquí es que el desarrollo del territorio se puede llevar algún tiempo y que, mientras tanto, el ingreso de los vendedores puede sufrir. Durante este periodo de transición, una compensación adicional o un incremento en las comisiones pueden ser necesarios para mantener la moral y la lealtad.

Un enfoque a la compensación del personal de ventas durante el periodo de transición es garantizar el nivel de ingreso previo. Por ejemplo, un representante de ventas que cubre todo el estado de Texas puede ganar una comisión excelente, aun cuando sólo esté cubriendo de forma superficial el territorio. El representante de ventas quizá se resistirá a la idea de que dividan en dos el territorio con el fin de lograr una mejor cobertura. Por consiguiente, la empresa puede garantizar el nivel de comisiones del vendedor hasta que haya tenido un tiempo razonable para penetrar en el territorio más pequeño y lograr un nivel de comisiones satisfactorio. Aun cuando este enfoque puede mantener la moral y la lealtad, también puede reducir la agresividad del vendedor para obtener nuevas cuentas. Otra solución es hacer concesiones. Por ejemplo, si el periodo de transición es de tres años, la empresa garantiza una porción del ingreso del vendedor,

pero la porción garantizada disminuye durante los dos últimos años. A medida que disminuye la garantía del salario, se incrementa el incentivo del vendedor para desarrollar el territorio hasta su máximo potencial.

Autoadministración

Muy pocos trabajos permiten, o requieren, más autoadministración que la venta personal. Esta observación es particularmente cierta a medida que la tecnología permite que el personal de ventas cubra su territorio desde oficinas virtuales móviles.[5] En vez de luchar contra lo que podría parecer una pérdida del control sobre la fuerza de ventas, los gerentes deben reconocer que el mayor grado de autoadministración les ofrece un tiempo adicional para dedicarlo a otras tareas administrativas.



© Shutterstock / vgstudio

La tecnología permite que los vendedores y los gerentes de ventas incrementen la productividad con una oficina virtual.

Los gerentes de ventas se deben asegurar de que el personal de ventas comprenda que la autoadministración es más difícil que obtener retroalimentación y motivación directas. Pero cada vez más, el personal de ventas debe decidir cuáles son sus tareas y cómo y cuándo debe desempeñarlas. La mayoría del personal de ventas de campo prepara una agenda diaria y se fija objetivos para las visitas de ventas e incluso estándares de desempeño. El empowerment del personal de ventas le permite servir a los prospectos y a los clientes con mayor rapidez y mejor. Una herramienta como CRM On Demand, de Siebel (www.crmondemand.com) puede mejorar la productividad de las ventas al ayudar a los vendedores a que administren sus actividades de manera más eficiente. Pueden crear rápida y fácilmente listas de cosas por hacer, programar sus actividades y citas y hacer un seguimiento de las prioridades y las fechas de vencimiento. Al modernizar estas y otras tareas administrativas, el personal de ventas dispone de más tiempo para enfocarse en lo que les pagan por hacer, es decir, ¡vender![6]

Cómo pasa su tiempo el personal de ventas

La utilización eficaz y eficiente del tiempo es crucial para el desempeño exitoso, tanto de los gerentes de ventas como de los vendedores. Muchos gerentes de ventas pasan demasiado tiempo en el campo, debido a que se sienten más cómodos utilizando las mismas habilidades que les ganaron la promoción a gerentes de ventas. Cuando los gerentes hacen visitas de ventas por su cuenta, lo están "haciendo" (en oposición a administrando) porque es el trabajo que el personal de ventas puede desempeñar y es probable que así lo haga. El tiempo dedicado en vez de eso a

determinar cómo lograr que se desempeñe el trabajo por medio de otras personas es administrar. Los gerentes de ventas que hacen visitas con sus vendedores para observarles, analizarles y actuar como sus *coaches* con el fin de que mejoren sus presentaciones, están desempeñando responsabilidades administrativas. La diferencia entre un gerente de ventas hábil y un simple "hacedor" puede causar un impacto considerable en el éxito de las actividades de la fuerza de ventas.

El personal de ventas que trabaja para empresas como Cisco, General Electric e IBM, pasa una gran parte de su tiempo recolectando información acerca de los clientes potenciales, planeando las actividades de las visitas de ventas, trabajando con otros departamentos y dando servicio a los clientes actuales. De hecho, es difícil identificar todas las actividades que desempeña el personal de ventas, pero la lista en la tabla 7.1 resume los principales tipos.[7]

La tabla 7.2 (en la página siguiente) muestra el desglose por categorías de las formas en que el personal de ventas pasa su tiempo.[8] Quizás usted había pensado que los vendedores pasan la mayor parte de su tiempo vendiendo, pero de hecho, las dos terceras partes de su tiempo viajan, esperan o desempeñan tareas administrativas.

El hecho de si el personal de ventas pasa la cuarta o la tercera parte de su tiempo vendiendo cara a cara puede tener un impacto considerable sobre su eficacia y eficiencia en las ventas.[9] Por ejemplo, suponga que el vendedor típico trabaja 40 horas a la semana y disfruta de vacaciones anuales de dos semanas. Eso deja sólo 500 horas al año ($40 \times 50 \times .25 = 500$) para las ventas cara a cara en el caso del personal de ventas que dedica 25 por ciento de su tiempo a éstas. Los vendedores cuya eficiencia les permite dedicar 33 por ciento de su tiempo a las ventas cara a cara pasan 660 horas al año ($40 \times 50 \times .333 = 6\ 660$), es decir, 160 horas más. Dados estos supuestos, ¿cuánto vale una hora de tiempo del vendedor en diferentes niveles de ganancias? Para alguien que gana $50 000 al año, cada hora de tiempo de ventas cuesta $100 si sólo 25 por ciento del tiempo de trabajo se dedica a las ventas cara a cara, pero ese costo disminuye a $76 la

TABLA 7.1 Actividades del personal de ventas

VENTAS	COMUNICACIÓN	RELACIONES	EQUIPO	BASE DE DATOS/CRM
Acordar citas	Correo electrónico	Sitio web	Conferencias	Recolección de datos
Preparación de los atractivos de ventas	Internet	Trabajo con los socios de canal	Asesoría	Registro de datos
Obtener antecedentes del cliente	Correo de voz	Ayuda a los clientes	Ventas	Actualización de archivos
Utilizar la tecnología para las presentaciones	Teléfono móvil	Visitas a los directores generales	Coordinar el apoyo a ventas	
Compartir la tecnología con los clientes	Fax	Crear una relación con el centro de compras		
Ventas de adaptación y de consultoría	Localizador	Desarrollar la confianza		
Planeación de las visitas	Sitios web	Trabajo en red		
Responder a las referencias	Conferencias	Trabajar con otros dentro de su empresa		
Identificar las cuentas clave	Proporcionar información técnica			
Escuchar	Practicar las habilidades de presentación			
Hacer preguntas	Mantener/desarrollar una oficina virtual			
Evaluar las comunicaciones no verbales				
Viajar				

TABLA 7.2 A qué dedica su tiempo el personal de ventas

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Buscando prospectos	14%
Con los clientes	15
Tareas administrativas	34
Visitas de servicio	5
Esperando/viajando	32
Total	100%

FUENTE: Dave Kahle, "Strategic Planning for Salespeople", http://www.davekahle.com/article/strategic-htm (acceso en octubre de 2006).

hora si el tiempo de ventas se incrementa 33 por ciento, como se muestra en la tabla 7.3. Por consiguiente, si se buscan formas de incrementar el tiempo de ventas cara a cara, eso produce un rendimiento considerable en lo que concierne a la eficiencia.

El personal de ventas puede incrementar las interacciones con los prospectos y clientes utilizando combinaciones de auxiliares de ventas como conferencias en la web, correo electrónico, contactos por teléfono y fax. Si un representante de ventas puede incrementar las interacciones 20 por ciento, parece razonable que el volumen de ventas también se podría incrementar 20 por ciento. Por consiguiente, un rol cada vez más importante para los gerentes de ventas es actuar como *coaches* del personal de ventas sobre la forma de administrarse ellos mismos con éxito. Algunos de los conceptos más importantes que se deben enseñar al personal de ventas para ayudarle a administrar sus actividades son 1) encontrar una combinación óptima de eficacia y eficiencia, 2) calcular el rendimiento sobre el tiempo invertido (ROTI) y 3) establecer prioridades para los objetivos y las actividades. Se discutirá de forma breve cada uno de estos temas.

Eficacia
Describe los resultados orientados al comportamiento que se enfoca al logro de las metas de ventas.

Logro de la eficacia y la eficiencia. Un concepto básico que los gerentes de ventas deben transmitir a los vendedores es que la administración exitosa del territorio depende de una combinación óptima de eficacia y eficiencia. La **eficacia** está orientada a los resultados y se enfoca al

TABLA 7.3 Costo en dólares de una hora del tiempo de ventas de un vendedor

GANANCIAS	PERSONAL DE VENTAS QUE DEDICA 25% DE SU TIEMPO A LAS VENTAS CARA A CARA (500 HORAS/AÑO)	PERSONAL DE VENTAS QUE DEDICA 33% DE SU TIEMPO A LAS VENTAS CARA A CARA (660 HORAS/AÑO)
$20 000	$40	$30
30 000	60	45
40 000	80	61
50 000	100	76
60 000	120	91
70 000	140	106
80 000	160	121
90 000	180	136
100 000	200	152

Eficiencia
Describe el comportamiento orientado al costo que se enfoca en hacer el mejor uso del tiempo y de los esfuerzos del personal de ventas.

ROTI o rendimiento sobre el tiempo invertido
Concepto financiero que ayuda al personal de ventas a pasar su tiempo con los prospectos y los clientes de forma más rentable.

Ley de Parkinson
Teoría en la que el trabajo tiende a extenderse para llenar el tiempo asignado para su terminación.

Principio de concentración
Creencia de que la mayor parte de las ventas, los costos y las utilidades de un vendedor provienen de una proporción relativamente pequeña de clientes y productos.

logro de las metas de ventas, mientras que la **eficiencia** está orientada al costo y se dirige a hacer la mejor utilización posible del tiempo y los esfuerzos del personal de ventas. Juntas, las dos equivalen al éxito en las ventas:[10]

$$E_1 \text{ (Eficacia)} + E_2 \text{ (Eficiencia)} = S_1 \text{ (Éxito en las ventas)}$$

Medición del rendimiento sobre el tiempo invertido. El **ROTI** o **rendimiento sobre el tiempo invertido**, es un concepto financiero que ayuda al personal de ventas a pasar su tiempo con los prospectos y los clientes de forma más rentable. El rendimiento se puede medir de varias formas, como las ventas en dólares a un cliente, las utilidades sobre cierta categoría de producto, o los nuevos clientes ganados. El ROTI es el rendimiento designado dividido entre las horas dedicadas a obtenerlo. Por ejemplo, si un vendedor pasa 60 horas preparando una visita de ventas, haciendo una presentación de ventas y proporcionando servicio a un cliente que hace un pedido de productos con valor de $90 000, el ROTI de tal vendedor es $90 000 divididos entre 60, es decir $1 500. Otro vendedor que invierte 30 horas de su tiempo para hacer una venta de $25 000, tiene un ROTI de $833.

Para determinar el ROTI de diferentes actividades, clientes y productos, el personal de ventas debe llevar registros exactos por hora. Aun cuando esto puede parecer una forma tediosa de hacerlo, sólo se requieren unos minutos al día para registrar esta información. Además, los PDA y otros dispositivos similares pueden almacenar la información, así como el software para proporcionar actualizaciones de la planeación de las visitas de ventas en tiempo real.

Determinación de las prioridades. La determinación de las prioridades es esencial. El personal de ventas que no establece prioridades a menudo trabaja primero en tareas que relativamente son de menor importancia, debido a que son más fáciles de completar y, por consiguiente, proporcionan un sentimiento de logro. Pero esta tal vez no es la mejor utilización de su tiempo. Las prioridades se deben relacionar con objetivos específicos que se tienen que lograr durante cierto periodo, por ejemplo un año, un trimestre, un mes, e incluso cada día. Una vez que los gerentes han determinado los objetivos de ventas, los deben calificar con base en su importancia y asignarles fechas de cumplimiento a cada uno. El personal de ventas cuyo desempeño es superior siempre establece prioridades en su trabajo, basándose en la Ley de Parkinson y en el principio de concentración.

Ley de Parkinson. La **Ley de Parkinson** dice que el trabajo tiende a extenderse para llenar el tiempo asignado para su terminación. Por ejemplo, si el personal de ventas dispone de ocho horas para escribir una propuesta, quizá le llevará todo ese tiempo completar la tarea. Pero si el personal sólo dispone de cuatro horas, de alguna manera se las arreglará para terminar la propuesta dentro de ese marco de tiempo.

Principio de concentración. A menudo llamado la "regla de 80-20", el **principio de concentración** señala que la mayor parte de las ventas, los costos y las utilidades de un vendedor provienen de una proporción relativamente pequeña de clientes y productos. Las empresas globales como GE, Xerox, IBM, Dell y Cisco venden sus productos en muchos países, pero un pequeño número de ellos da razón de una proporción muy alta de sus ventas. Sucede lo mismo con las empresas más pequeñas, pero en su caso, el principio sugiere que un pequeño número de empresas dará razón de una alta proporción de las ventas.

Nuevos roles del gerente de ventas

La automatización de la fuerza de ventas y el empowerment del personal de ventas está transformando de forma impresionante las actividades de ventas. Debido a que el personal de ventas puede tener acceso 24-7 a los datos del cliente, obtener una capacitación por DVD o mediante

conferencias web y webinars (seminarios web) y comunicarse virtualmente con cualquiera por correo electrónico, los antiguos roles del gerente de ventas como conducto de las comunicaciones, analista de datos, diseminador de la información y gerente interventor también están cambiando. Cada vez más el énfasis está modificando el *coaching* uno a uno y la motivación del personal de ventas de campo a reorganizar, capacitar, motivar y proporcionar apoyo y recursos para una fuerza de ventas híbrida compuesta de varios tipos de contactos electrónicos, así como personal de ventas de campo.[11] Con el creciente empowerment, el personal de ventas se está reportando con los niveles más altos de la gerencia.[12] Los productos farmacéuticos de Bristol-Myers Squibb (www.bms.com/) casi duplicaron los límites de control de los gerentes de ventas de distrito y eliminaron a muchos gerentes de ventas en el nivel inferior.[13] En general, el trabajo del gerente de ventas está evolucionando hacia el rol de gerente de canal, es decir, la supervisión de una fuerza de ventas híbrida que opera en diversos canales electrónicos y de campo y administrando las relaciones con los socios de canal.

Para tener éxito, los gerentes de ventas necesitan 1) desarrollar relaciones más estrechas con los clientes para comprender mejor sus negocios; 2) trabajar en equipos coordinados con otros departamentos en sus empresas con el fin de satisfacer a los clientes; 3) tratar al personal de ventas como socios; 4) mejorar las habilidades de marketing, incluidos el marketing directo y el comercio electrónico para detectar oportunidades de negocio potenciales; 5) desarrollar las habilidades motivacionales mejoradas; y 6) convertirse en socios del personal de ventas y de los miembros del canal para alcanzar las metas. Ningún otro tipo de gerentes de marketing necesitará habilidades más eclécticas o adaptables que los gerentes de ventas.[14]

Revisiones del desempeño hechas por el cliente

Muchos clientes están haciendo revisiones anuales del desempeño de sus proveedores y decidiendo a cuáles deben conservar o de cuáles prescindir. Para evitar sorpresas desagradables, los gerentes de ventas y los vendedores deben solicitar de forma proactiva juntas anuales de revisión del desempeño con los clientes. La obtención de retroalimentación regular de los clientes es una de las formas más eficaces de evitar que se pierda el contacto con ellos. La investigación ha revelado las siguientes razones importantes para que los clientes cambien de proveedores: 1) un nuevo proveedor les ofreció un trato mejor, o 2) el representante de ventas no mantuvo contacto regular.[15]

Administración del tiempo y diseño de rutas

Una vez que los gerentes de ventas han establecido los territorios de ventas y han asignado los vendedores a ellos, deben dirigir su atención a la programación y el diseño de rutas de la fuerza de ventas dentro de los territorios. La programación y el diseño de rutas son vitales para mantener un alto nivel de productividad y costos de ventas bajos. Por desgracia, muchas empresas ignoran estas tareas. Al personal de ventas a menudo se le dice que visite tantas cuentas como sea posible, o bien que visite sólo aquellas cuyo potencial de ventas está por encima del nivel especificado.

Algunas empresas no se toman el tiempo para diseñar la ruta o programar a un vendedor, en especial de las cifras de ventas de aquel que son altas. Sin embargo, una buena marca puede ser engañosa debido a que, incluso si las ventas son cuantiosas, el costo de éstas también puede serlo. Un vendedor puede estar pasando más tiempo y gastando más dinero de lo que es necesario en visitas de ventas de un día para otro o perdiendo tiempo en la carretera tomando rutas ineficientes. Otro vendedor podría estar gastando mucho dinero agasajando a los clientes, o incluso a los clientes equivocados. Para lograr los objetivos de ventas establecidos para la fuerza de ventas y para cada territorio, el gerente de ventas debe asegurar las rutas y la programación apropiadas de cada representante de ventas.

Administración del tiempo del personal de ventas

El personal de ventas debe ser buen administrador de su tiempo, debido a que es una de las mejores formas de optimizar la cobertura del territorio. Piense en la utilización del tiempo del vendedor como un problema de asignación de recursos, cuya solución es eliminar el tiempo desperdiciado, incrementar la eficiencia y maximizar la productividad. Algunos ejemplos de los problemas de asignación del tiempo son 1) decidir qué cuentas se deben visitar; 2) dividir el tiempo entre ventas y papeleo; 3) asignar el tiempo entre los clientes actuales, los prospectos y las visitas de servicio; y 4) asignar el tiempo que se debe pasar con clientes exigentes o con nuevos prospectos.

El personal de ventas debe ser buen administrador de su tiempo para controlar tales problemas y maximizar el tiempo que dedica a interactuar con prospectos y clientes. ¿Cómo el personal de ventas puede maximizar su tiempo productivo? Un primer paso importante es evitar las trampas del tiempo.

Evitar las trampas del tiempo. La buena utilización del tiempo requiere que el personal de ventas reconozca y evite las "trampas del tiempo" que pueden erosionar su efectividad (vea la tabla 7.4). Algunas de las muchas trampas del tiempo en las que pueden caer fácilmente los representantes de ventas son, visitar a prospectos no calificados o no rentables, no establecer prioridades en su trabajo, hacer un mal uso del tiempo de espera y no dividir los proyectos grandes de largo alcance en partes fácilmente administrables en la actualidad. Los representantes también necesitan un sistema o un procedimiento para planear cómo utilizar su tiempo de forma eficaz (más adelante se describen varios). Las diferentes situaciones de ventas requerirán distintos enfoques de administración del tiempo. El gerente de ventas debe trabajar con los vendedores para desarrollar un procedimiento eficaz de administración del tiempo.

Asignación del tiempo. En este proceso, el personal de ventas debe decidir primero cuáles son las tareas o actividades principales que debe completar y después determinar la cantidad de tiempo asignado a cada una. Aun cuando las tareas varían ampliamente, se pueden clasificar en cinco áreas generales: espera y viajes, hacer ventas cara a cara, hacer visitas de servicio, completar las tareas administrativas y buscar prospectos. Una forma sencilla de determinar cuánto tiempo está dedicando un vendedor a cada una de las actividades básicas de ventas, es pedirle

TABLA 7.4 Trampas de tiempo comunes

Visitar a prospectos no calificados o no rentables

Una planeación insuficiente de las actividades de cada día

Hacer planes deficientes de las rutas territoriales y los viajes

Tomarse demasiadas horas para comer y hacer demasiadas pausas para tomar café

Hacer uso deficiente del tiempo de espera entre las citas

Pasar demasiado tiempo agasajando a los prospectos y a los clientes

No utilizar un equipo moderno de telecomunicaciones, como un teléfono celular, un localizador, el fax y una computadora laptop

Desempeñar tareas que se podrían delegar en un miembro del personal o un equipo automatizado

No establecer prioridades en el trabajo

Postergar los proyectos más importantes, lo que resulta en una preparación y un papeleo redundantes

Un manejo ineficiente del papeleo y llevar registros desorganizados

No desglosar los proyectos grandes a largo plazo en tareas más pequeñas que se puedan administrar en ese momento

Terminar la jornada de trabajo a una hora temprana, en especial los viernes por la tarde

No aislarse de las interrupciones o de las visitas de ventas cuando se está trabajando en el papeleo

Organizar juntas, o hacer visitas o llamadas telefónicas innecesarias

Descuidar el servicio al cliente hasta que un pequeño problema se convierte en uno grande cuya solución requiere mayor tiempo

Representante de ventas: **Scott Widmier** **Fecha: 8 de mayo de 2008**
Territorio: **Atlanta, GA** **Día: Miércoles**

Visita 1:	9.00 a.m. Phil Piper en Centroid Wireless, en Suwanee. Nuevo pedido: tratar de vender nuevos productos.	Viaje: 20 minutos Espera: 10 minutos Contacto: 35 minutos
Visita 2:	10.00 a.m. Carolyn Crawford, BTW Co. en Lawrenceville. Nuevo proyecto, apenas abrió el mes pasado.	Viaje: 20 minutos Espera: 5 minutos Contacto: 75 minutos
Visita 3:	12.00 a.m. Almuerzo de presentación con A&R Industries en Lawrenceville. Grupo de 17, incluido el vicepresidente de marketing.	Viaje: 10 minutos Espera: 20 minutos Contacto: 60 minutos
Visita 4:	1.30 p.m. Bob Joyce en ACME Associates, en Alpharetta. Visita de servicio; explicar el nuevo portal web.	Viaje: 30 minutos Espera: 10 minutos. Contacto: 35 minutos
Visita 5:	2.30 p.m. Sid Green en Pinnacle Industries en Sandy Springs. Nuevo pedido y visita de servicio.	Viaje: 15 minutos Espera: 10 minutos Contacto: 30 minutos
Visita 6:	3.30 p.m. Laura Smith en Smith and Co., en Roswell. Nuevo prospecto; encontré sitio web utilizando motor de búsqueda.	Viaje: 25 minutos Espera: 15 minutos Contacto: 40 minutos

A la oficina: 35 minutos de viaje
Trabajo administrativo: 1 hora 15 minutos

FIGURA 7.2 Reporte del análisis de la actividad diaria.

que haga un análisis de su actividad durante varios días representativos, por lo común de cinco a diez. El análisis debe incluir diferentes días de la semana, así como los días en diferentes partes del territorio. Después de que el vendedor registra la utilización del tiempo durante varios días en una hoja de análisis de actividades como la que se muestra en la figura 7.2, el gerente de ventas trabaja con el vendedor para incrementar la cantidad de tiempo dedicado a actividades productivas.

Establecer metas semanales y diarias. El gerente de ventas y el vendedor deben trabajar juntos para desarrollar un plan de acción semanal. Las metas de ventas semanales determinan objetivos para los días planeados, el número de visitas de ventas, el número de demostraciones y el tipo de cobertura de clientes. El plan de visitas de ventas puede determinar el curso de acción para la semana, así como para cada día. La figura 7.3 (en la página siguiente) es una hoja de planeación típica de las visitas de ventas. Los representantes pueden preparar un formato de planeación ajustado a sus necesidades utilizando Excel, o una de las muchas versiones disponibles en los anaqueles con los sistemas estándar de CRM.

Quizás el aspecto más importante de la planeación de las visitas de ventas es identificar el tipo de cobertura del cliente. La clasificación de los clientes por el volumen de negocios y las utilidades generadas permite que el personal de ventas se enfoque en las cuentas importantes y minimice el tiempo que invierte con las que relativamente no lo son.

Además de la planeación de las visitas de ventas, el personal de ventas debe asignar tiempo para las actividades de ventas y las que no lo son. Las actividades de ventas y servicio se deben planear para las horas del día en que los clientes y los prospectos están disponibles. Hasta el grado en

Representante de ventas: Mary Walfinbarger **Semana que termina:**
Territorio: Los Ángeles, CA **el 6 de septiembre de 2008**

Itinerario planeado	**Itinerario cumplido**
Número de visitas de ventas ____	Número de visitas de ventas ____
Número de demostraciones ____	Número de demostraciones ____
Número de visitas a cuentas A ____	Número de visitas a cuentas A ____
Número de visitas a cuentas B ____	Número de visitas a cuentas B ____
Número de visitas a cuentas C ____	Número de visitas a cuentas C ____

Itinerario detallado de ventas

Empresa	**Ubicación**	**Clasificación**	**Propósito**
Jasmin WiFi	Bel Air	A	Nuevo pedido
Linklines Mobile	Santa Monica	B	Vender un producto nuevo
GIGA News	Glendale	C	Prospecto
Apple Store	Burbank	A	Nuevo pedido
AT&T Wireless	Pasadena	A	Explicar nuevo portal web

FIGURA 7.3 Plan de visitas de ventas.

que sea posible, las actividades que no son de ventas, viajar, esperar y encargarse del trabajo administrativo, se deben hacer durante las horas que no son importantes, cuando los clientes no están disponibles. La figura 7.4 ilustra esta asignación.

Administración del tiempo durante las visitas de ventas. Un aspecto de la administración del tiempo del personal de ventas, que a menudo se descuida, es cómo administran su tiempo *durante* las visitas de ventas. Los estudios muestran que la cantidad de tiempo que el personal de ventas pasa con los clientes no influye en el desempeño, a menos que este tiempo sea de calidad. En vez de ello, el éxito en las ventas está relacionado más con lo que ocurre durante la interacción entre el cliente y el vendedor.[16] Por consiguiente, el solo hecho de pasar algún tiempo extra con los clientes no siempre lleva a ventas adicionales. Los clientes saben apreciar más y es

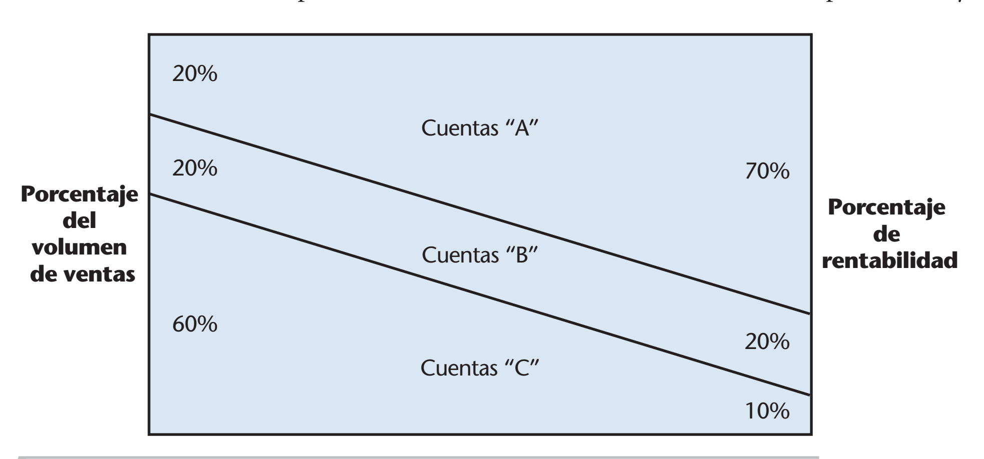


FIGURA 7.4 Clientes con base en el volumen de ventas y la rentabilidad.

más probable que desarrollen asociaciones con el personal de ventas cuando las visitas de ventas son eficientes, más que prolongadas.

Evaluar. Desde un punto de vista ideal, a medida que avanza la semana, el personal de ventas lleva registros de las actividades planeadas y reales y constantemente monitorea su empleo del tiempo. Pero a finales de la semana se reúne con el gerente de ventas para evaluar las actividades de la semana. Juntos, el representante y el gerente miden la eficiencia en las actividades de ventas, desde el plan de visitas de ventas y la evaluación del tiempo dedicado a las actividades que no son de ventas. De esta manera, pueden detectar rápidamente los problemas de asignación del tiempo y emprender acciones correctivas. Ambas partes deben monitorear la utilización del tiempo a lo largo de la jornada, de manera que puedan identificar las tendencias y hacer los cambios necesarios con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad.

Diseño de rutas

Diseño de rutas
Idear un plan o patrón de viaje que se debe utilizar cuando se hacen visitas de ventas.

Una de las herramientas más valiosas para la administración del tiempo es la planeación de rutas eficientes para cubrir un territorio. El **diseño de rutas** es idear un plan o patrón de viaje que se debe utilizar cuando se hacen visitas de ventas. Los sistemas de diseño de rutas pueden ser complejos, pero se puede desarrollar un patrón básico localizando las cuentas en un mapa, y después, identificando la secuencia óptima y la ruta más rápida para visitarlas. El tiempo perdido en la carretera a menudo se debe a cosas tan sencillas como tener domicilios incompletos y perderse. El personal de ventas que se pierde corre el riesgo de llegar tarde a una cita y muy pocos clientes tolerarán las demoras. De hecho, algunos clientes se rehúsan a recibir a quienes llegan tarde. Como mínimo, llegar tarde es poco profesional y hace que el cierre de la venta resulte más difícil.

Durante la capacitación inicial, tanto el representante como el gerente de ventas por lo común diseñan juntos las rutas. Después de la capacitación, el diseño de éstas se convierte en la responsabilidad primordial del vendedor. El diseño de rutas no es una tarea difícil para la mayoría del personal de ventas, en especial si están familiarizados con el territorio. Pero un diseño deficiente a menudo significa la diferencia entre cerrar la venta y perderla. Un sistema de diseño de rutas bien estructurado tiene tres ventajas principales:

1. *Reducción del tiempo de viaje y de los costos de ventas.* Tal vez la mayor ventaja de los planes de diseño de rutas es la reducción del tiempo de viaje y de los costos de ventas, al dejar al personal de ventas más tiempo productivo para emplearlo con los clientes. El principal objetivo es eliminar los retrocesos y el tiempo que no es de ventas cuando se hacen las visitas de ventas. Los estudios muestran que una tercera parte del tiempo de trabajo diario del vendedor de campo transcurre viajando. Por consiguiente, el representante de ventas típico pasa de tres a cuatro meses al año en la carretera. Obviamente, cualquier cosa que pueda reducir el tiempo de viaje e incrementar el tiempo de ventas productivo del vendedor es sumamente deseable.
2. *Mejora la cobertura del territorio.* Un plan de diseño de rutas también mejora la cobertura del territorio. La información detallada acerca del número y la ubicación de los clientes, los métodos de transportación disponibles dentro de un territorio y la frecuencia de las visitas es esencial en el desarrollo de un plan de diseño de rutas que asegure una cobertura metódica y completa del mercado.
3. *Mejora la comunicación.* Si el gerente de ventas sabe dónde se encuentra el personal de ventas, es más fácil darles información o instrucción de último momento. Aun cuando el correo electrónico y los teléfonos celulares por lo general proporcionan comunicaciones instantáneas, otros medios de contacto basados en el diseño de rutas pueden ser útiles. Un diseño de rutas bien desarrollado no sólo mejora la comunicación, también ayuda al gerente de ventas a monitorear al personal de ventas individual.

La principal desventaja del diseño de rutas es que reduce la iniciativa del vendedor y lo coloca en un patrón que se vuelve inflexible. Muchos ejecutivos de ventas creen que el vendedor de campo es más capaz de determinar el orden en que debe visitar a los clientes y cuánto tiempo debe permanecer con ellos. En ocasiones es posible ganar la buena voluntad de un prospecto sólo con un poco más de tiempo y esfuerzo, algo que un diseño de rutas formal tal vez no permita. Además, en condiciones cambiantes del mercado, un diseño de rutas estricto impide que el personal de ventas haga cambios para adaptarse a nuevas situaciones. Estas desventajas se reducen con los sistemas de CRM que permiten la actualización continua de los patrones del diseño de rutas. Después de terminar una venta, el vendedor se puede comunicar con el siguiente cliente para confirmar su cita o ajustar el patrón de las rutas.

El diseño de rutas se recomienda para todas las empresas que tienen una fuerza de ventas de campo, pero la flexibilidad al implementarlo es importante. Por ejemplo, una empresa que ingresa a una nueva área tal vez no conoce el número ni la ubicación de los clientes potenciales, de manera que un programa estricto de diseño de rutas no resulta práctico. En esta situación, el plan del diseño de rutas debe estructurar las visitas de ventas de tal manera que sean lo bastante flexibles como para permitir que los representantes busquen a prospectos previamente desconocidos. Además, el personal de ventas competente y el independiente, como los representantes del fabricante, requieren un enfoque más flexible al diseño de rutas, más que otros tipos de vendedores. Esos individuos se resisten a un programa de diseño de rutas fijo que restringe su capacidad de adaptarse a las situaciones.

El grado al cual las empresas utilizan el diseño de rutas depende de dos aspectos: la naturaleza del producto y la naturaleza del trabajo. Si el producto requiere visitas regulares y un servicio frecuente, el diseño de rutas definitivamente es necesario. El personal de ventas-chofer que vende bebidas refrescantes, tabaco y abarrotes, por lo común sigue una ruta. De hecho, el diseño de rutas es tan importante para tal personal que una visita irregular a menudo conduce a perder la cuenta.

La naturaleza del trabajo también determina si el diseño de rutas es deseable y en definitiva es necesario si el trabajo es rutinario. Pero las situaciones que requieren técnicas de ventas creativas y una fuerza de ventas de alta calidad requieren un diseño de rutas más flexible. Por último, las empresas establecidas tienen más probabilidades de utilizar un plan de diseño de rutas que aquellas nuevas que acaban de ingresar a un área geográfica.

Administración del tiempo para los gerentes de ventas

Así como el personal de ventas debe utilizar su tiempo de forma más eficaz, los gerentes de ventas también deben administrar su tiempo. El enfoque es similar para ambos. El gerente de ventas identifica las tareas que debe desempeñar y asigna su tiempo de forma apropiada. Las tareas del gerente de ventas difieren de una empresa a otra. Algunos dirigen a un grupo del personal de ventas y se encargan en persona de un territorio de ventas. Otros le pueden vender a un pequeño número de cuentas importantes, al tiempo que administran a la fuerza de ventas y otros más sólo administran a la fuerza de ventas.

Los gerentes de ventas se deben fijar objetivos diarios y semanales. Deben hacer un itinerario de las cosas que tienen que hacer durante una semana particular y clasificarlas por orden de importancia. Algunos ejemplos podrían incluir determinar visitas de reclutamiento de vendedores a dos universidades, planear los detalles para un programa de capacitación de nuevos vendedores, contratar a un consultor de capacitación para que presente un seminario motivacional para la fuerza de ventas y evaluar los reportes individuales de las visitas del personal de ventas.

A medida que la semana transcurre, los gerentes de ventas, lo mismo que su personal, deben revisar y evaluar su desempeño para determinar cuánto éxito han tenido en el logro de sus objetivos. Si no han completado las tareas planeadas, entonces los gerentes de ventas deben examinar la asignación planeada de su tiempo y hacer los ajustes necesarios. Para planear y controlar con éxito las actividades de la fuerza de ventas en el logro de las metas y los objetivos de ventas, el gerente de ventas debe primero ser un administrador eficiente y eficaz de su tiempo.

RESUMEN

1. **Describir las razones básicas para establecer territorios de ventas.** El aumento desmedido en los costos de hacer visitas de ventas personales ha impulsado a los gerentes de ventas a buscar medios más eficientes y eficaces para llegar a los clientes. Los gerentes de ventas están logrando estas metas por medio de la administración del tiempo y del territorio y adoptando una nueva tecnología. Las seis razones básicas para establecer territorios de ventas son 1) mejorar la cobertura del mercado, 2) mantener los costos de ventas al mínimo, 3) reforzar las relaciones con el cliente, 4) desarrollar una fuerza de ventas más efectiva, 5) evaluar mejor a la fuerza de ventas y 6) coordinar las ventas con otras funciones de marketing.
2. **Aplicar los procedimientos para determinar los territorios de ventas.** En breve, los procedimientos para establecer territorios de ventas son 1) seleccionar una unidad geográfica de control, 2) hacer un análisis de las cuentas, 3) desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor, 4) combinar las unidades geográficas de control en territorios de ventas y 5) asignar al personal de ventas a los territorios.
3. **Evaluar cuándo y por qué se deben revisar los territorios de ventas.** Los territorios de ventas se revisan a menudo cuando las empresas relativamente nuevas sobrestiman o subestiman inicialmente el potencial de ventas y la carga de trabajo requerida del vendedor. En otros casos, el diseño original del territorio puede llegar a ser obsoleto debido a las condiciones cambiantes del mercado. Los territorios traslapados son otra razón más para una revisión. La revisión del territorio puede ser nociva para la moral de la fuerza de ventas, a menos que se medite cuidadosamente en ella de antemano, contando con información del personal de ventas. Cuando se reduce un territorio, el vendedor asignado a él puede sufrir una marcada reducción de su ingreso y la pérdida de cuentas clave desarrolladas a lo largo de muchos años. Una solución es garantizar alguna porción del ingreso del vendedor durante uno o dos años, hasta que éste pueda desarrollar su nuevo territorio más pequeño. En cualquier revisión del territorio de ventas, los gerentes sensibles y comprensivos solicitarán y considerarán el consejo del vendedor afectado antes de implementar el cambio. Con frecuencia, es posible llegar a alguna avenencia que no afecte de forma adversa la moral de la fuerza de ventas.
4. **Aplicar el concepto de autoadministración a las ventas y a su administración.** Son muy pocos los trabajos que permiten o requieren más autoadministración que la venta personal, en especial ahora que la nueva tecnología permite que el personal de ventas cubra su territorio desde oficinas virtuales móviles. En vez de luchar con lo que parece ser una pérdida de control sobre la fuerza de ventas, los gerentes de ventas deben reconocer que la autoadministración del representante les deja tiempo adicional para dedicarlo a otras tareas administrativas. La mayoría del personal de ventas de campo prepara su agenda diaria, los objetivos de sus visitas de ventas e incluso los estándares de desempeño. Pero también deben monitorear este último y emprender acciones correctivas. El empowerment del personal de ventas les permite servir a los clientes de forma más rápida y mejor.
5. **Utilizar las técnicas de programación y planeación de rutas para el éxito en las ventas.** Una planeación y un diseño más eficientes de las rutas para las visitas de ventas permiten que el personal de ventas haga visitas más frecuentes a los clientes actuales, que visiten a un mayor número de nuevos prospectos y que pasen más tiempo desarrollando relaciones con el cliente por medio del servicio, todo lo cual debe conducir a más ventas, mayor lealtad del cliente y utilidades más altas. Se han diseñado numerosos modelos matemáticos para desarrollar los planes de diseño de rutas, de manera que el personal de ventas maximice su tiempo y minimice los costos de viaje. Los gerentes de ventas utilizan muchas de dichas herramientas para diseñar y actualizar los territorios de ventas y el diseño de rutas.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Por qué es necesario establecer territorios de ventas que sean aproximadamente iguales en lo concerniente a su potencial de ventas? [OA 1]
2. ¿Por qué es tan importante asignar al vendedor apropiado el territorio apropiado? [OA 1]
3. ¿Cómo una empresa que adopta un poderoso enfoque en CRM podría asignar a los representantes de ventas a los clientes de forma diferente a como lo haría una empresa sin ese enfoque? [OA 2]
4. ¿Qué es un análisis del reporte de la carga de trabajo de un vendedor? [OA 3]
5. ¿Cómo debería utilizar usted, gerente de ventas, la tecnología de punta? [OA 3]
6. Mencione varios factores que influyen en el número de visitas de ventas que se puede esperar que haga un vendedor en un día. [OA 3]
7. ¿Cuáles son algunas de las trampas del tiempo en las que tiende a caer personalmente? ¿Qué podría hacer para evitarlas? [OA 4]
8. ¿Es importante que un vendedor se preocupe por la administración del tiempo durante una visita de ventas? ¿Por qué? [OA 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Piense en tres empresas en las que le gustaría obtener un trabajo en ventas. Describa el área de negocios de cada una. Utilice los recursos de Internet para ver qué está haciendo cada empresa con la administración de su tiempo y de su fuerza de ventas. ¿Qué tipo de sistema de administración del tiempo recomendaría para cada empresa? ¿Cada una de ellas ha seleccionado el mejor tipo de enfoque de administración del tiempo?



Ejercicio de desempeño de roles

Datacor Software

Situación

Datacor Software, Inc. (DSI) es una pequeña compañía de software para computadora ubicada en Lexington, Massachusetts. DSI desarrolla y vende software innovador. Tiene varios socios administrativos que la fundaron y ha experimentado un rápido crecimiento desde su fundación en 2006, pero las ventas no han llegado a las expectativas. El producto principal se llama HURRY-SELL. Fue diseñado para permitir que las organizaciones de ventas capaciten a los representantes de ventas a su ritmo y a un costo razonable. El método de ventas principal es por telemarketing al usuario final y a los distribuidores en Estados Unidos y Canadá. La fuerza de ventas de DSI está organizada geográficamente, de manera que cada uno de los cinco representantes tiene la responsabilidad exclusiva de un territorio definido. Los representantes trabajan desde su hogar, y venden a los usuarios finales casi totalmente por teléfono, pero se espera que visiten a los ejecutivos de compras de las cuentas de los distribuidores por lo menos dos veces al año. Como dice el gerente de ventas, "Los distribuidores se encuentran en posición de mover una gran cantidad del producto. Por consiguiente, no quiero que los representantes sean unos desconocidos para dichas empresas. No existe ningún sustituto para el contacto personal". Con base en el decepcionante desempeño de las ventas, los socios deben encontrar formas para comprender mejor por qué las ventas no son lo que debieran ser.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Karen Tutor, una de las socias fundadoras, argumenta que todo el problema es a nivel de las ventas. Señala que la empresa ha establecido territorios y que deberían estar dando resultado.

Carlos Rodríguez, otro socio, sugiere centralizar las actividades de telemarketing en Lexington.

Sara Kakutani, la gerente de ventas recién contratada, con diez años de experiencia en IBM, menciona que necesita estudiar la forma en que el personal de ventas está empleando su tiempo. También sugiere que traten de averiguar si los representantes de ventas saben verdaderamente qué se espera de ellos.



Ejercicio

En fecha reciente lo promovieron a gerente de ventas de una de las regiones más productivas de su empresa. Después de varias semanas en el trabajo, usted se comienza a preocupar por Brad, uno de los miembros veteranos del personal de ventas, quien parece tener un problema para administrar su tiempo. En varias ocasiones usted recibió reportes de él que decían, "Chicago lunes, Detroit martes, Chicago miércoles". Además, siempre está demorado en su papeleo. Cuando usted interroga a Brad acerca de tales problemas, él responde: "Simplemente quiero salir a la calle y vender. ¡No tengo tiempo para todo este papeleo! Además, siempre he tenido la impresión de que, en esta empresa, lo que cuenta es el volumen de ventas. ¡Yo siempre he sobrepasado mi cuota!"

1. Prepare un memorando explicando a Brad por qué su conducta es inaceptable y en qué forma está afectando al resto del personal de ventas.
2. Prepare un mensaje de correo electrónico explicando la situación a su jefe. Sugiera una posible solución y pídale su consejo sobre la forma de abordar este problema.



Dilema ético

En fecha reciente ha recibido quejas de varios miembros del personal de ventas, concernientes a uno de sus nuevos representantes. Aun cuando esta persona está familiarizada con los territorios de ventas que le asignaron, varias veces ha invadido un territorio adyacente con objeto de hacer una venta. Recientemente obtuvo una cuenta nueva que usted había estado tratando de obtener durante años. Cuando le pregunta acerca de salir de su territorio para hacer una venta, él afirma que el prospecto era una "referencia de un nuevo cliente importante", que le pidió que "fuera a ver a un amigo suyo al otro lado de la ciudad".

PREGUNTAS

1. ¿Cómo manejaría esta situación sin ofender al nuevo cliente o al vendedor que invadió otro territorio?
2. ¿Qué dice al vendedor a quien le asignaron el territorio que está invadiendo el nuevo representante de ventas?
3. ¿Existen alternativas para realinear los territorios de ventas?



CASO 7.1

Manufacturers Insurance Group: desarrollo de territorios

Ashley Roberts es gerente de ventas de Manufacturers Insurance Group (MIG). MIG se especializa en proporcionar una variedad de pólizas para limitar varios tipos de responsabilidades de los fabricantes. En esencia, MIG asegura las "brechas" en la cobertura de seguro de las pólizas tradicionales. Los límites de las pólizas de seguros a menudo son más bajos para los fabricantes que para otros sectores, como el minorista, debido a los riesgos de seguridad adicionales en el entorno de manufactura. Por ejemplo, MIG tiene una póliza que cubre los costos médicos de los trabajadores en caso de que resulten lesionados en el trabajo, más allá de los límites de las pólizas tradicionales. Otra póliza de MIG proporciona a los empleados una cobertura adicional por ausencias en caso de enfermedad. El costo adicional del seguro por lo común se divide entre el empleador y el empleado. Algunos fabricantes no pagan nada del costo, y otros lo pagan todo.

En la actualidad, MIG opera en diez estados del medio Oeste. En la mayoría de los casos, las unidades geográficas de control del personal de ventas son estados. Sin embargo, en algunos casos éstos se dividen en dos o incluso tres territorios después de que los análisis de las cuentas y los análisis de la carga de trabajo indican una necesidad de equilibrar el potencial de ventas entre los territorios. En un caso, dos estados se combinaron en un territorio. MIG ha decidido ampliar sus operaciones hacia cinco estados: Alabama, Georgia, Florida, Mississippi y Tennessee. Ashley Roberts ha aprendido que el potencial de ventas es una función del número de empleados de manufactura. Busca en www.census.gov para encontrar a los empleados que trabajan en manufactura en cada estado. Encuentra el vínculo con el U.S. Statistical Abstract y un documento bajo "Secciones para navegar", Fabricantes", Reporte 975: resumen de fabricantes por estado". Este documento,

escrito en formato Microsoft Excel, muestra el número de empleados y las nóminas por estado. A continuación se presenta una lista de empleados por estado:

- Alabama—259 100
- Georgia—419 600
- Florida—354 200
- Mississippi—169 900
- Tennessee—384 200

Aun cuando el tipo de manufactura difiere en todos los estados, Roberts sabe que el potencial de ventas depende en gran parte del número de empleados. En la base de datos de DIALOG, utiliza los Identificadores del Mercado de Dun para localizar a los fabricantes específicos en cada estado. El acceso a esta base de datos le proporciona un archivo electrónico inmediato que contiene los nombres, domicilios, nombres de funcionarios y número de empleados, entre otros datos. La distribución de los fabricantes según el número de empleados en cada estado identifica dos patrones. En primer lugar en Atlanta, Georgia, existe una concentración de los fabricantes más grandes en el área de cinco estados. El área de Atlanta tiene un potencial de ventas casi tan alto como el existente en el resto del estado. En segundo, Memphis, Tennessee, también tiene una concentración mayor de fabricantes que cualesquiera otras áreas, excepto Atlanta. Sin embargo, en Memphis los fabricantes, en promedio, no son tan grandes como los de Atlanta. Por último, el potencial en los estados restantes está distribuido de forma bastante equitativa entre los estados.

En lo concerniente a la carga de trabajo para cada cuenta, la venta de seguros requiere un intenso compromiso de tiempo con cada cuenta a principios de la vida de ésta. De ahí en adelante, se deben hacer visitas periódicas a las cuentas para asegurar un mantenimiento apropiado. En lo concerniente a los viajes, un vendedor que opera en el área de Atlanta viajaría mucho menos. Sin embargo, el potencial de ventas de las cuentas muy grandes en el área de Atlanta requeriría más tiempo por cuenta, no sólo cuando se adquieren las cuentas, sino también para darles mantenimiento. Cuanto mayor es el número de empleados en una cuenta, más probabilidades existen de que haya reclamaciones y se requiere que el personal de ventas recabe la información y verifique los datos relacionados con las reclamaciones de sus cuentas. Por lo demás, la carga de trabajo entre los otros estados estaba bastante bien equilibrada, con excepción de Mississippi, que en promedio tenía cuentas más pequeñas. Todos los otros estados tenían algunas cuentas de mayor monto en las ciudades más grandes como Miami, Birmingham, Nashville y Memphis.

PREGUNTAS

1. MIG utiliza los estados como la unidad geográfica de control. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar los estados? ¿Las desventajas?
2. ¿Qué meta debería tener Ashley Roberts para determinar los territorios en los nuevos mercados en los cinco estados?
3. Si usted fuera Ashley Roberts, ¿cómo asignaría los territorios?
4. Puesto que los datos en el Statistical Abstract se basan en un reporte que tiene varios años de antigüedad, ¿qué otras fuentes más recientes podría utilizar Roberts para asegurarse de que sus decisiones estén actualizadas?

Caso preparado por Ron Bush, University of West Florida.



CASO 7.2

Sales Tech, Inc.: cómo enfrentar el crecimiento

Sales Tech Inc. (STI) es una compañía de venta de software ubicada en Palo Alto, California. STI vende software de automatización de la fuerza de ventas a los nichos de mercado como una adición a las empresas más grandes y más conocidas que venden software de CRM. El producto de STI con más ventas está diseñado para aquellas empresas que venden instrumental y suministros médicos a la industria del cuidado de la salud. Sus principales ventajas competitivas son la capacidad de reconocer palabras y frases asociadas con la industria médica y del cuidado de la salud en la mayoría de los principales idiomas (inglés, francés, alemán, español e italiano) y la interfaz amigable con el usuario que ha desarrollado con empresas que venden información de contactos para prospectos que es probable que se interesen en comprar equipo y suministros para el cuidado de la salud. STI tiene varios productos innovadores de software que parecen tener un potencial de mercado significativo y que deberían estar listos para introducirse durante los próximos 12 a 18 meses.

Los propietarios de la empresa son Rex Sanford, un antiguo ingeniero en software de Microsoft, que ha estado a cargo del desarrollo de productos; Hassan Raiyani, un acaudalado empresario que ha suministrado fondos a la empresa; y Ginny Miller, una antigua representante de ventas de Cisco, que ha manejado casi todas las responsabilidades de la gerencia de ventas.

STI ha experimentado un rápido crecimiento desde que se fundó en 2004, pero todavía no cumple las expectativas. Las ventas promedio anuales han aumentado lentamente y ahora son de alrededor de 4 250 unidades al año en todo el mundo. Los propietarios no están seguros de por qué las ventas no aumentan como se anticipaba. Cuando se formó la empresa, contrataron a un consultor de la Universidad Stanford para que desarrollara un plan de negocios y sus proyecciones estimaron que las ventas llegarían a 11 000 unidades después de tres años (vea la tabla 1).

STI ha utilizado tres métodos de ventas principales. Uno es el telemarketing directo a los usuarios en los países económicamente desarrollados, en su mayor parte en Norteamérica, Sudamérica, la Unión Europea y Australia. El objetivo de la estrategia de telemarketing era mantener tanto control como fuera posible sobre la distribución y la venta de los productos. El segundo método era establecer relaciones de distribución con empresas locales que operan en varios territorios geográficos. Un tercer método de ventas era a través del sitio web de la empresa, lo que en ocasiones implicaba compras directas mediante descargas y otras veces requería que uno de los operadores de telemarketing trabajara con el cliente.

La fuerza de ventas de STI estaba organizada geográficamente en territorios, de manera que cada uno de los cuatro representantes de ventas tenía la responsabilidad exclusiva de un territorio definido (vea la figura 7.5 en la siguiente página). Con excepción de la venta a distribuidores y a través de Internet, se esperaba que los representantes vendieran los productos STI por teléfono y por correo. Los representantes de ventas por lo general hablan con fluidez los idiomas de sus áreas geográficas y esta habilidad ha dado buenos resultados en todos los casos, con excepción de la Unión Europea, debido al número de idiomas diferentes que se hablan allí. Además de las actividades de telemarketing, se espera que los representantes de ventas visiten a los principales distribuidores por lo menos dos veces al año para establecer relaciones y proporcionar capacitación sobre los recientes desarrollos y los futuros planes. La filosofía de la gerencia senior es que el contacto personal con los distribuidores es importante para asegurar su pleno apoyo en la venta de los productos STI.

Los propietarios de STI decidieron conservar al consultor que había preparado el plan de negocios original para que trabajara con ellos, con el fin de comprender mejor por qué las ventas no se habían desarrollado como se esperaba. Después de revisar la situación, el consultor observó lo siguiente:

- El enfoque organizacional actual está funcionando relativamente bien, excepto en la Unión Europea. Los múltiples idiomas están creando un problema. Debido al potencial de este mercado, quizá sería necesario dividirlo en varios mercados más pequeños, tal vez sobre una base por país.
- Las actividades de telemarketing son tanto de salida como de entrada. La salida está funcionando mejor que la entrada, pero ambas tienen problemas. Las llamadas de entrada por telemarketing con frecuencia son de anunciantes en revistas del ramo, de *stands* en las ferias comerciales y del sitio web de STI. Hay un número para llamadas sin costo para el representante de ventas en cada uno de los cuatro territorios. El consultor sugiere que tal vez sea necesario centralizar las actividades de telemarketing de entrada y que las manejen las oficinas centrales en Palo Alto, o bien recurrir al *outsourcing* con otra empresa para que maneje las actividades de telemarketing, pero esto también podría causar problemas.
- Se espera que los representantes de ventas le vendan a los distribuidores ubicados en su territorio geográfico. Los distribuidores a menudo son pequeños y tienen una amplia variedad de software. A los representantes de ventas les han brindado muy poco apoyo en la venta a los distribuidores. En tres de los territorios geográficos, las cuentas fueron resultado de que los distribuidores se pusieron en contacto con STI acerca de las posibilidades de distribución. Los conflictos de canal han resultado en numerosas situaciones en donde los operadores de telemarketing y los distribuidores han argumentado acerca de quién debería ganar la comisión sobre una venta particular. Estos conflictos son complicados debido a que algunas indagaciones se originan en el sitio web y no está claro si el operador de telemarketing o el distribuidor se deben llevar el crédito. El consultor recomienda como necesario estudiar de cerca la estrategia de aceptar distribuidores. Los distribuidores deben estar altamente motivados, bien apoyados por la capacitación y las consultas

TABLA 1 Proyecciones de ventas del plan de negocios, en unidades

PROYECCIÓN	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Optimista	10 000	15 000	22 000	37 000	46 000
Probable	7 000	11 000	16 000	23 000	34 000
Pesimista	4 000	9 000	11 000	18 000	28 000

Se anticipaba un considerable crecimiento después de 2007, con base en la conciencia del mercado y en los nuevos productos.

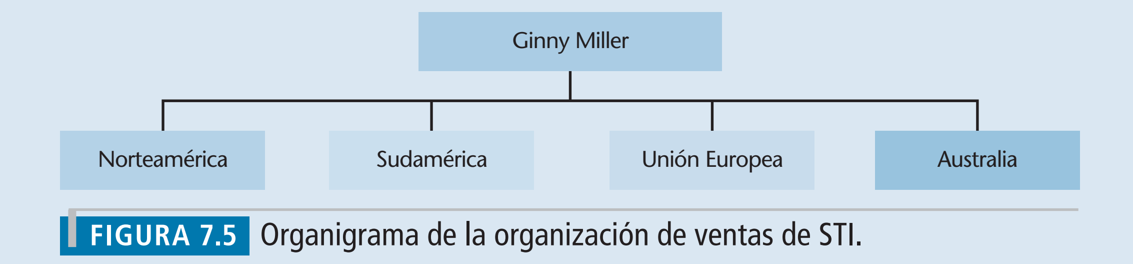


FIGURA 7.5 Organigrama de la organización de ventas de STI.

técnicas, ser agresivos en sus contactos con clientes potenciales y al proporcionarle retroalimentación a la gerencia de STI. Además, los representantes deben tener un contacto más frecuente con los distribuidores y se les debe dar más instrucciones acerca de cómo trabajar de forma eficaz con ellos.

- Al revisar los cuatro territorios de ventas, el consultor y la gerencia concluyen que es necesario reconsiderar el arreglo actual. Las áreas geográficas son grandes y es difícil darles un servicio adecuado y su potencial difiere de forma considerable. STI trató de convertirse con demasiada rapidez en una empresa global y necesita considerar una estrategia más enfocada en las áreas con mayor potencial. Esto es en particular importante donde se espera que los representantes de ventas establezcan relaciones personales con los distribuidores.
- Los representantes de ventas por lo común son jóvenes (entre 27 y 35 años de edad), graduados universitarios y les entusiasma trabajar para la empresa. Pero ha surgido un par de problemas. Los dos representantes de ventas principales están altamente motivados por el dinero. Según parece, los representantes de ventas aprovecharon algunas de las guías generadas por los distribuidores y las clasificaron como originadas en Internet, pero ha sido difícil rastrear eso. Otro problema es la administración del tiempo. Los representantes han tenido dificultades para equilibrar sus esfuerzos entre el telemarketing y las visitas a los distribuidores y, con las diferencias en las zonas de tiempo para los representantes en la Unión Europea y en Australia, a menudo hay un problema para responder a las indagaciones de forma oportuna. El consultor sugiere el *outsourcing* de las actividades de telemarketing, ya sea a una ubicación central en Estados Unidos que opere 24-7, o a ubicaciones remotas en las zonas de tiempo apropiadas.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál de las recomendaciones del consultor se debería implementar y, si se acepta más de una, cuál es la de mayor prioridad y por qué?
2. ¿La Unión Europea se debería dividir en varios territorios? De ser así, ¿qué factores se deberían considerar al tomar tal decisión?
3. Si las responsabilidades de los representantes se dividen de manera que sólo manejen los contactos con los distribuidores, ¿eso ayudaría a resolver los problemas de administración del tiempo? Explique.
4. ¿Deberían despedir a los dos representantes de ventas principales, que parecen estar robándoles clientes a los distribuidores? De no ser así, ¿cómo debería manejar STI esta situación?

CAPÍTULO

8 Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Seguir los pasos en el proceso de reclutamiento de la fuerza de ventas.
2. Identificar las fuentes de candidatos a puestos en ventas.
3. Seguir los pasos en el proceso de selección de la fuerza de ventas.
4. Aplicar los criterios utilizados para tomar la decisión de selección final.
5. Implementar el proceso de socialización de la fuerza de ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Tere Blanca de Ulloa, de Codina Realty Services

Los graduados universitarios que inician una carrera en la venta personal necesitan perseverancia, disciplina y buenas habilidades de comunicación, dice Tere Blanca de Ulloa, vicepresidenta senior de Codina Realty Services Inc., ONCOR International. Como la vendedora más productiva de su empresa, De Ulloa vende y arrienda bienes raíces comerciales y terrenos en el Condado Dade de Miami, Florida. Representa a los propietarios de edificios de oficinas y terrenos, así como a los arrendatarios que buscan espacio para oficinas. A lo largo de los años ha encontrado que el personal de ventas potencial puede aprender técnicas de venta eficaces, pero a menudo "deben perfeccionar sus habilidades en la comunicación verbal y escrita", dice.

De Ulloa aceptó un puesto en la banca después de graduarse en la Universidad de Miami, con una especialización en finanzas y marketing internacional. Ocho meses después, regresó a la escuela para obtener su título. "El programa de la maestría en administración me dio una perspectiva general de las disciplinas de negocios y desarrolló mis habilidades de redacción y presentación", comenta.

Después, De Ulloa se mudó a San Diego y, por sugerencia de sus amigos, buscó trabajo en ventas. Cuando visitó el campus de la Universidad de San Diego vio una nota en un tablero de anuncios. "Se solicita personal para puestos con Burroughs Corporation." De Ulloa presentó su solicitud, la contrataron y empezó a vender productos para computadora a los distribuidores después de una semana de capacitación en ventas. La venta para Burroughs "fue una experiencia increíble y desarrolló mis habilidades en ventas", recuerda. Buscando más diversidad en los contactos de ventas y con el deseo de aplicar las disciplinas que había aprendido en la escuela para graduados, buscó en bienes raíces comerciales, "donde cada negocio y cada cliente son diferentes y las habilidades financieras son importantes, en especial cuando se manejan propiedades de inversión".

A su regreso a Miami, De Ulloa fue contratada por Coldwell Banker Commercial Real Estate, completó su programa de capacitación y permaneció en la empresa durante casi dos años. El presidente de Codina Realty Services reclutó a De Ulloa cuando empezó a ampliar la empresa hace 14 años. Codina por lo regular recluta por medio de referencias, en busca de candidatos que tengan alguna experiencia en ventas, incluso en un terreno diferente. Las personas que desean trabajar en ventas deben estar "absolutamente desesperadas por obtener el trabajo", observa De Ulloa. "Las ventas son difíciles porque al principio uno obtiene un reforzamiento negativo. Cuando usted hace visitas en frío, la forma en que empieza la mayoría del personal de ventas, usted escucha un 'no' de muchas personas. Si no tiene disciplina y perseverancia, el trabajo no dará resultados."

¿Su consejo a los estudiantes que consideran una carrera en ventas? Que antes de graduarse adquieran alguna experiencia en el terreno que han elegido. "Consigan un trabajo de práctica como becarios en una empresa y en una industria que les interese", sugiere, "y traten de trabajar con el equipo de ventas, ayudando con la investigación, las presentaciones o los materiales de marketing". Aun cuando tal vez no resulte muy fácil encontrar un trabajo de práctica como becarios, De Ulloa señala que si se tiene éxito para obtener un puesto así, eso demuestra la clase de disciplina y de perseverancia que necesitan todos los profesionales de ventas.

FUENTE: Anderson, Rolph E., Alan J. Dubinsky y Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, segunda edición, p. 447. Copyright © 2007 por Houghton Mifflin Company. Reimpreso con autorización.

Importancia del reclutamiento y la selección

El reclutamiento y la selección de la fuerza de ventas se encuentran entre las responsabilidades más importantes del gerente de ventas, debido a que para la mayoría de los clientes y prospectos, el personal de ventas *es* la empresa. Lo que dice dicho personal, la forma en que se conduce y cómo reacciona en sus interacciones cara a cara con los clientes, influyen definitivamente en el éxito de ventas de la empresa.

La mayoría de las empresas recluta a nuevas personas en respuesta a la expansión del negocio o a un incremento en las ventas. Pero el índice de rotación del personal también es un catalizador importante para el reclutamiento de la fuerza de ventas. El índice promedio de rotación para todos los grupos de la industria es apenas inferior a 20 por ciento (es decir, alrededor de 20 por ciento de todos los trabajadores renuncia a su empleo cada año), pero en algunas industrias la rotación tiene un promedio casi de cien por ciento. Con ese nivel de rotación, cada año una empresa necesita contratar a un nuevo empleado por cada uno que trabaja actualmente para la organización. Los altos índices de rotación son costosos para una empresa por un sinnúmero de razones. Se requiere cierto tiempo para aprender un puesto. Durante el periodo de aprendizaje, el empleado quizás es incapaz de producir el ingreso suficiente para compensar su salario. La rotación también afecta las ventas al cliente y la retención del mismo. Los clientes acostumbrados a tratar con su antiguo representante de ventas pueden llevar su negocio a otra parte, o bien pueden seguirlo a su nueva empresa. Como resultado, las empresas deben incurrir en el gasto de reemplazar a los clientes perdidos con otros nuevos.

Debido a la importancia fundamental del reclutamiento y a los efectos de la rotación del personal de ventas en toda la empresa, los gerentes de ventas deben tener un sistema eficaz y bien planeado para buscar y seleccionar a su personal. El valor del sistema es aun más obvio cuando vemos los costos. Los costos directos, como el mantenimiento de equipos de reclutamiento y la publicación de anuncios respectivos, así como los costos indirectos, como el tiempo del empleado, significan que los negocios están gastando miles de dólares para reclutar y seleccionar al personal nuevo.[1]

El reclutamiento no eficaz puede obligar a las empresas a contratar a personas que no satisfacen sus necesidades, debido a que el número de candidatos calificados no es suficiente. La contratación de la persona errónea puede costar a una empresa miles de dólares al año en capacitación, salario, prestaciones y productividad perdida. Pero si evaluamos el reclutamiento y la selección en términos del costo frente a los beneficios, podemos reducir de forma considerable el costo de seleccionar y desarrollar a nuevo personal de ventas, de tal manera que su productividad sea rentable.[2]

En este capítulo se estudiarán los métodos para el reclutamiento y la selección de representantes de ventas. Nuestro enfoque es en "cómo hacerlo" desde la perspectiva del gerente de ventas, pero la información también lo ayudará a saber qué se espera de usted cuando solicite un puesto en ventas.

¿Qué es el reclutamiento?

Reclutamiento
Encontrar candidatos potenciales para el puesto, hablarles acerca de la empresa y lograr que elaboren su solicitud.

El **reclutamiento** es encontrar candidatos potenciales al puesto, hablarles acerca de la empresa y lograr que elaboren su solicitud. El reclutamiento no debe generar simplemente candidatos. Debe encontrar candidatos que sean *potencialmente buenos empleados*. En última instancia, toda la organización de ventas depende de un enfoque exitoso del reclutamiento.

El reclutamiento debe ser una actividad continua en todas las empresas. Por desgracia, gran número de gerentes de ventas empieza a reclutar sólo después de que alguien renuncia. Un problema con esperar hasta que usted en realidad necesita a alguien es que eso limita el grupo de candidatos a los que puede investigar y entrevistar. Los gerentes que reclutan constantemente tienen una reserva útil de candidatos de donde pueden elegir para hacer una investigación previa. Un segundo problema con esperar para el reclutamiento hasta que usted tiene una vacante, es que puede ser presa de un sentimiento de desesperación y contratar a alguien con demasiada rapidez sin una investigación apropiada. Por último, perderá oportunidades de venta que aprovechará la competencia durante el proceso de contratación, cuando nadie está cubriendo el territorio.

Muchos gerentes de ventas tienen poca capacitación en el proceso de reclutamiento. Como resultado, no conocen las mejores fuentes para encontrar candidatos calificados, no están capacitados de forma apropiada en las técnicas de entrevista e investigación y no saben cómo verificar los antecedentes de los candidatos.

Las leyes y los reglamentos desempeñan una importante función en el reclutamiento. Los gerentes de ventas deben estar familiarizados con las leyes que limitan las preguntas que se hacen en las solicitudes o durante las entrevistas. Por ejemplo, es ilegal hacer a un candidato preguntas acerca de su vida personal, lo que puede ofrecer indicios de su integridad, su estabilidad o su ética laboral. A menudo, una persona del departamento de recursos humanos acompaña a los reclutadores en los viajes a los campus universitarios, como una forma de asegurarse de que se cumplan las leyes y reglamentos que regulan el reclutamiento.

El proceso de reclutamiento

No existe una sola serie de características o habilidades que le indique a usted como gerente de ventas a quiénes de los candidatos debe contratar para puestos en ventas. Los diferentes tipos de puestos requieren el desempeño de distintas actividades. De manera que debe evaluar las características y habilidades de cada candidato con el fin de determinar si es probable que tal persona se desempeñe bien en un puesto en ventas particular.

Proceso de reclutamiento
Proceso paso a paso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento, como se muestra en la figura 8.2 de la página 223.

Para asegurarse de que los recién reclutados tengan las aptitudes necesarias para tener éxito en un tipo particular de puesto en ventas, es mejor seguir los procedimientos sistemáticos en el **proceso de reclutamiento**. En la figura 8.1 de la página siguiente se muestran los pasos en este proceso.

Las empresas o divisiones recién establecidas siguen cada uno de los pasos que se muestran en la figura 8.1. Las empresas existentes deben haber completado los tres primeros pasos, hacer

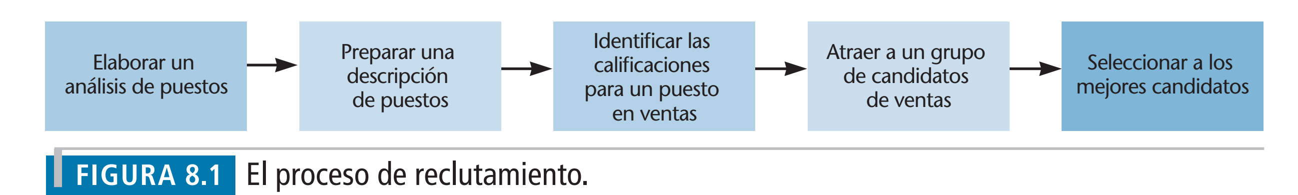


FIGURA 8.1 El proceso de reclutamiento.

un análisis de puestos, preparar una descripción del puesto, e identificar las calificaciones para un puesto en ventas, pero muchas no lo han hecho. Esta es una de las razones por las cuales gran número de empresas no son efectivas en el reclutamiento y la selección y por qué tienen problemas de rotación. Las empresas que tienen descripciones y calificaciones escritas del puesto deben revisarlas de tiempo en tiempo con el fin de asegurarse de que representan con exactitud la esfera de acción y las actividades de los puestos en ventas.

Análisis de puestos

Análisis de puestos
Proceso que identifica los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones de un puesto.

Antes de que una empresa pueda buscar a un vendedor, debe saber algo acerca del trabajo de ventas que se realizará. Para mejorar el proceso, la empresa debe hacer un **análisis de puestos**, a fin de identificar los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones del puesto. Un análisis apropiado sigue estos pasos:

1. Analizar el entorno en que trabajará el vendedor. Por ejemplo,
   - ¿Cuál es la competencia que enfrenta el vendedor?
   - ¿Con qué clase de clientes deberá comunicarse y qué problemas tienen?
   - ¿Qué conocimientos, habilidades y potencial se necesitan para este puesto?
2. Determinar los deberes y las responsabilidades que se esperan del vendedor. Obtener información acerca de ellas de:
   - Personal de ventas
   - Socios de canal, si los hay
   - Clientes
   - Gerente de ventas
   - Otros ejecutivos de marketing, incluidos los gerentes de publicidad, de servicios de marketing, de distribución, el director de investigación de mercados y el gerente de crédito
3. Dedicar algún tiempo a hacer llamadas a varios miembros del personal de ventas, observando y anotando las tareas de trabajo que están desempeñando actualmente. Hacer esto para diferentes tipos de clientes y a lo largo de un periodo representativo.

Elaboración de una descripción de puestos

Descripción del puesto
Explica, tanto a los candidatos como al personal de ventas actual, cuáles son los deberes y responsabilidades de un puesto en ventas.

El resultado de un análisis de puestos formal es una descripción de puestos, quizá la herramienta más importante que se utiliza en la administración de la fuerza de ventas. La **descripción de puestos** explica, tanto a los candidatos como al personal de ventas actual, cuáles son los deberes y responsabilidades de un puesto en ventas, las habilidades necesarias y sobre qué bases se evaluará a los nuevos empleados y a los actuales. Debido a que se utilizará en el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación de la fuerza de ventas, la descripción de puestos debe ser por escrito, de manera que todos se puedan referir a ella cuando sea necesario.

Las descripciones del puesto ayudan a los gerentes no sólo a supervisar y motivar, sino también a determinar si cada vendedor tiene una carga de trabajo razonable.[3] Numerosas empresas proporcionan en línea copias de sus descripciones del puesto. Para ver algunos ejemplos, introduzca las palabras clave “descripción de puestos” y el nombre de una empresa en un motor de bús-

queda. Por ejemplo, Cisco Systems ofrece una lista de descripciones del puesto actuales en la siguiente dirección web: www.cisco.com/global/EMEA/career/am/index.shtml.

Debido a que la descripción de puestos se utiliza en la evaluación del desempeño del vendedor, e incluso en el despido de los empleados que tienen un mal desempeño, muchas de las tareas se deben expresar en términos cuantitativos. Por ejemplo, se debe incluir el número y la frecuencia de las visitas de ventas por tipo de cliente, el número y los tipos de reportes que se deben presentar y el número de exhibidores de promoción de ventas que se deben preparar. Además, debido a que existe gran número de tareas que compiten por el tiempo del vendedor, la descripción de puestos debe resumir las prioridades de éste. Algunas empresas entregan a los candidatos una descripción de puestos por escrito durante la entrevista inicial. De esa manera saben exactamente qué es o qué se espera de ellos antes de aceptar el trabajo.

Los expertos en el sector de las ventas dicen que muchas descripciones del puesto son tan breves y están escritas de forma tan ambigua que tienen muy poca utilidad en el proceso de contratación. De manera que es importante ser específicos en la preparación de las descripciones del puesto. La tabla 8.1 en la página siguiente proporciona un checklist para desarrollar una descripción de puestos. Está organizada en seis categorías principales: actividades de ventas, funciones de servicio, administración de cuentas/territorios, promoción de ventas, actividades ejecutivas y buena voluntad.

Desarrollo de un conjunto de calificaciones para el puesto

Calificaciones para el puesto
Características que deben poseer los candidatos para desempeñar un puesto en ventas de forma satisfactoria.

Los deberes y las responsabilidades que se mencionan en la descripción de puestos se deben convertir en un conjunto de **calificaciones para el puesto** que deben tener los candidatos para desempeñar el trabajo de ventas de forma satisfactoria. La determinación de estas calificaciones quizás es el aspecto más difícil del proceso de reclutamiento. Una razón es que el gerente está tratando con personas y que entran en juego muchas características subjetivas y complejas. Las calificaciones como educación y experiencia se incluyen en la descripción de puestos, lo que hace que resulte más fácil identificar a los buenos candidatos. Pero la mayoría de las empresas también trata de identificar los rasgos de personalidad que supuestamente debe tener el mejor personal de ventas, como confianza en sí mismo, asertividad y carácter sociable. Por ejemplo, se espera que un representante de ventas de T-Mobile Wireless (www.themobilesolution.com) tenga las siguientes calificaciones: *edad de 18 años o más, asistencia regular al trabajo, habilidades interpersonales y de comunicación superiores el promedio, un deseo de superarse personal y financieramente, y la experiencia en la industria inalámbrica es una ventaja adicional.*[4]

Rasgos de personalidad. Aun cuando muchos estudios han tratado de determinar qué calificaciones son más importantes para un puesto en ventas, ninguno ha desarrollado una lista ideal. La tabla 8.2 de la página 216 muestra las características fundamentales que busca una empresa de *Fortune 500.* Utilizando una escala de cinco puntos, la empresa evalúa a los candidatos en los campus universitarios en términos de tales características. Sólo aquellos cuya calificación es de 3.5 o superior son invitados a asistir a entrevistas de seguimiento en la empresa.

Calificaciones. Al saber qué implica el trabajo, el gerente de ventas comprende las calificaciones que debe tener una persona para ocupar el puesto. Las personas calificadas por lo general no se sienten felices en un puesto que plantea muy pocos retos. Por otra parte, las personas que sienten que el puesto está por encima de sus habilidades por lo común no tienen éxito. Para determinar el tipo de persona más adecuada para un puesto en ventas, el gerente debe tener en mente ciertas características del trabajo a realizar:

- *Viajes, en ocasiones de un día hasta el siguiente:* la mayoría de los puestos en ventas requiere alguna clase de viajes, a menudo de un día hasta el siguiente. Las personas que quieren tener éxito en esta área no deben tener ninguna reserva importante acerca de viajar o de los viajes de un día hasta el siguiente.

TABLA 8.1 Checklist para la elaboración de una descripción de puestos en ventas

ACTIVIDADES DE VENTAS	
■ Hacer visitas con regularidad	■ Estimar las necesidades potenciales de los clientes
■ Vender el producto, o la línea de productos	■ Destacar la calidad
■ Manejar las preguntas y las objeciones	■ Explicar la política de la empresa en lo concerniente al precio, la entrega y el crédito
■ Verificar las existencias; identificar los posibles usos del producto	■ Obtener el pedido
■ Interpretar los puntos de venta o los productos a los clientes	
FUNCIONES DE SERVICIO	
■ Instalar el producto o el exhibidor	■ Manejar los pedidos especiales
■ Reportar los puntos débiles del producto y las quejas	■ Establecer prioridades
■ Hacerse cargo de los ajustes, las devoluciones y las concesiones	■ Analizar las condiciones locales para el cliente
■ Manejar las solicitudes de crédito	
ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS/TERRITORIOS	
■ Preparar la ruta para la mejor cobertura	■ Establecer y mantener bases de datos de los clientes
■ Mantener carteras de ventas, muestras, estuches, etcétera	■ Equilibrar el esfuerzo con los clientes contra el volumen potencial
PROMOCIÓN DE VENTAS	
■ Desarrollar nuevos prospectos y clientes	■ Capacitar al personal de los socios de canal, etcétera
■ Distribuir información de la empresa, el producto y la industria	■ Presentar reportes de encuestas, desembolsos y propuestas
■ Hacer visitas con el personal de ventas de los clientes	
ACTIVIDADES EJECUTIVAS	
■ Desarrollar un plan de trabajo semanal y mensual	■ Preparar reportes sobre desarrollos, tendencias, nuevos objetivos y formas de cumplirlos
■ Hacer cada noche un plan de trabajo para el siguiente día	■ Asistir a las juntas de ventas
■ Organizar la actividad de campo para un mínimo de tiempo de viaje y un máximo de visitas	■ Elaborar una lista de prospectos
■ Preparar y presentar reportes sobre las tendencias y la competencia	■ Recabar cuentas vencidas; reportar las cuentas incumplidas
■ Preparar y presentar los datos estadísticos solicitados por las oficinas corporativas	■ Recabar información de crédito
■ Investigar la pérdida de ventas y la razón de la misma	■ Analizar los planes de trabajo para determinar cuáles fueron las metas que no se cumplieron y por qué
BUENA VOLUNTAD	
■ Aconsejar a los clientes acerca de sus problemas	■ Mantener la lealtad y el respeto hacia la empresa
■ Desarrollar relaciones con los socios de canal	■ Asistir a las juntas de ventas que celebran los clientes

- *Supervisión:* son muy pocos los puestos en ventas que implican una supervisión estrecha. El vendedor se encuentra en el campo, trabajando de una cuenta a otra y tal vez tiene contacto con las oficinas corporativas o con el gerente de ventas sólo cada dos o tres días. El personal de ventas es de hecho su propio jefe, determina a qué hora se debe levantar por la mañana y empezar a trabajar y a qué hora puede regresar a casa. Para tener éxito, un vendedor debe tener iniciativa y una buena dosis de autodisciplina.
- *Poca experiencia laboral:* las personas que empiezan a trabajar en ventas por lo general tienen poca o ninguna experiencia laboral. Por consiguiente, es difícil predecir su éxito en el trabajo. Es igualmente difícil igualar la descripción de puestos con un individuo que no tiene ningún registro de sus antecedentes.

TABLA 8.2 Características y conductas fundamentales de los candidatos de ventas

Inteligencia	Demostrada en las expresiones verbales, en la profundidad de las respuestas y en el proceso de pensamiento analítico.
Firmeza	Cuando se le pide, hace elecciones definitivas, le hace saber a usted cuál es su posición en lo que concierne a los problemas, no es especulativo.
Energía y entusiasmo	Es alegre, positivo, espontáneo, de ritmo rápido
Orientación a resultados	Va al punto; hace hincapié en los logros; sus respuestas son pertinentes para los objetivos de la entrevista
Madurez	Da muestras de aplomo y de confianza en sí mismo y es maduro en su forma de vestir, en su comportamiento en general y tiene cierto grado de relajación
Asertividad	Se hace cargo de las cosas, es enérgico, convincente y persuasivo
Sensibilidad	Es sincero, amistoso, discreto, con capacidad de respuesta, no es reservado
Franqueza	Sus respuestas no son estereotipadas y superficiales
Realista	Analiza a las personas y los acontecimientos de forma crítica; no permite que las emociones nublen sus percepciones

- *Alta rotación:* debido a estas características, el nivel alto de rotación de empleados es típico en las ventas. Gran número de personas cambia de un trabajo a otro, mientras que otras salen totalmente de la profesión de ventas después de un breve tiempo.

Las calificaciones para el puesto deben identificar las características y habilidades que necesita una persona para cumplir con los requerimientos del puesto en ventas. Por ejemplo, un probable vendedor podría necesitar alguna o todas las siguientes calificaciones: dos años de universidad, al menos cuatro años de experiencia laboral, habilidad para tomar decisiones bajo estrés, un conocimiento específico del producto, conocimientos de tecnología, automóvil y posibilidad de viajar.

Debido a que muy rara vez se encuentran candidatos que posean *todas* las calificaciones más importantes, los gerentes deben decidir cuáles son las más necesarias y qué intercambios consideran aceptables. Por ejemplo, ¿el entusiasmo y un alto grado de ambición pueden sustituir algunas habilidades verbales relativamente deficientes? La respuesta a una pregunta así depende del puesto en ventas y del grado al cual es posible capacitar al candidato para que supere sus puntos débiles.

No existe un método que puedan utilizar todas las empresas para determinar las calificaciones de los candidatos de ventas. Sin embargo, el punto de partida lógico es la descripción de puestos. Si el puesto en ventas requiere habilidades técnicas o analíticas, entonces tal vez sean necesarios antecedentes de formación específicos o experiencia laboral. Las empresas de tecnología, por ejemplo, a menudo contratan a personal de ventas con antecedentes técnicos en ingeniería o ciencias de la computación. Además, los puestos en ventas con una supervisión limitada pueden requerir que se contrate a personas maduras y con experiencia. Por ejemplo, ADP (Automatic Data Processing, www.adp.com) sólo contrata a personal de ventas experimentado con las habilidades y la confianza para administrar sus territorios de ventas, superar su cuota y trabajar arduamente.

Modelos de éxito. Las empresas que han estado en el negocio durante varios años y tienen una fuerza de ventas grande analizan, por lo común, los historiales individuales del personal de ventas actual y pasado para determinar las calificaciones para el puesto. La comparación de las características de quienes son aptos, promedio y deficientes sugiere rasgos que predicen el éxito en una carrera en ventas con la empresa. Para hacer este análisis, las empresas guardan la información en su almacén de datos y desarrollan modelos estadísticos para diferenciar a quienes


© Shutterstock / auremar

● **Las empresas de tecnología, por ejemplo, a menudo contratan a personal de ventas con antecedentes técnicos en ingeniería o en ciencias de la computación.**

tienen un alto desempeño de los que lo tienen bajo. De manera que los modelos que predicen e incorporan las características del personal de ventas que fracasó o que fue despedido, pueden mejorar el reclutamiento y la selección.[5]

Los gerentes de ventas confían en los modelos estadísticos debido a que mejoran su habilidad para reclutar y finalmente seleccionar a los individuos calificados. Pero lo que es de igual importancia: ayudan a validar los criterios de selección y los reglamentos del gobierno que requieren la validación en lo que concierne a una oportunidad de empleo igual en la contratación. Algunas empresas podrían utilizar a una organización externa como una firma de consultoría que se especializa en servicio de personal, o una empresa similar, pero no competidora, para desarrollar las calificaciones para el puesto.

Atraer a un grupo de candidatos

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento y selección es atraer a un grupo de candidatos al puesto en ventas. Las empresas grandes deben identificar, localizar y atraer continuamente al personal de ventas. Los candidatos reclutados se convierten en el grupo del que se elige al nuevo personal. La calidad de tal grupo predice los éxitos o los problemas de la fuerza de ventas.

Nunca insistiremos demasiado en la importancia de empezar con un grupo grande de candidatos. Si hay muy pocos, existe una alta probabilidad de que se contrate a una persona con habilidades de ventas inferiores. Cuando una empresa procesa a un gran número de candidatos, el programa de reclutamiento sirve como un sistema automático de selección. Pero los gerentes de ventas deben tener cuidado de no eliminar a los buenos candidatos. El proceso de entrevista es sólo un dispositivo de selección. Otros son las fuentes de reclutamiento utilizadas, como las universidades visitadas o los sitios web y los periódicos donde se publican anuncios. Un anuncio en el *Wall Street Journal*, por ejemplo, atraerá a un tipo diferente de candidato que un anuncio en Monster.com (www.monster.com).

El reclutamiento no es de importancia igual en todas las empresas. La calidad del personal de ventas necesario, el índice de rotación esperado y la posición financiera de la empresa sólo son algunos factores que dan razón de la diferencia. Cuando se necesita personal de ventas

sobresaliente, los gerentes deben seleccionar a más candidatos antes de encontrar a alguien que cumpla con las especificaciones de la contratación. En las empresas que experimentan un alto índice de rotación, el reclutamiento debe ser continuo. Las empresas financieramente fuertes pueden tener equipos viajeros de contratación, mientras que las empresas más débiles pueden depender en gran parte de los anuncios.



Fuentes de personal de ventas

Existen muchos lugares en los que es posible encontrar candidatos. Los gerentes deben analizar las fuentes potenciales para determinar cuál es la que produce los mejores candidatos para el puesto en ventas que se va a ocupar. Después, deben mantener una relación continua con tales fuentes, incluso durante los periodos en que no se hace ninguna contratación. Es difícil encontrar buenas fuentes y debe existir buena voluntad entre la empresa y la fuente, a fin de asegurar buenos candidatos en el futuro.

Algunas empresas utilizan sólo una fuente, mientras que otras utilizan varias. Las fuentes que se utilizan con más frecuencia son las personas al interior de la empresa, los competidores, las empresas que no son competidores, las instituciones educativas, los anuncios, tanto tradicionales como en Internet y las agencias de empleo.

Personas al interior de la empresa

Las empresas a menudo reclutan a personal de ventas de otros departamentos, como producción, ingeniería y de la sección que no es de ventas del departamento de ventas. Dichas personas están familiarizadas con las políticas de la empresa, así como con los aspectos técnicos del producto mismo. Las probabilidades de encontrar a buenos vendedores al interior de la empresa son excelentes, debido a que los gerentes de ventas conocen a las personas y pueden evaluar su potencial. De hecho, muchas empresas recurren al personal de la empresa, como su primera fuente de nuevos candidatos de ventas.

La contratación de personal de la empresa puede levantar la moral, debido a que una transferencia a ventas a menudo se considera una promoción. Pero la transferencia de trabajadores sobresalientes de la planta o de la oficina al departamento de ventas no garantiza el éxito. En algunos casos puede surgir un sentimiento de hostilidad entre los supervisores de la planta y los de la oficina, que sienten que el departamento de ventas está quitándoles a su personal. Las recomendaciones de la fuerza de ventas actual y de los ejecutivos de ventas por lo común producen mejores prospectos internos que las de los empleados, debido a que las personas que trabajan en ventas comprenden las calificaciones necesarias. Es mejor contratar a candidatos con habilidades en ventas, en vez de sólo cambiar a los empleados de otros departamentos.[6]

Competidores

El personal de ventas reclutado entre los competidores está capacitado, tiene experiencia en vender productos similares a mercados similares y debe estar preparado para vender casi de inmediato. Pero por lo común se debe pagar un bono para convencerlos de renunciar a su trabajo actual. Algunos gerentes de ventas se muestran renuentes a contratar a personal de ventas de los competidores, debido a que en ocasiones se considera que esa práctica no es ética. Pero, ¿el hecho de tratar de atraer a los empleados de un competidor es en realidad diferente de tratar de quitarle a sus clientes o su participación de mercado? No. Sin embargo, el reclutamiento de los empleados de un competidor por un sentimiento de venganza no es ético. De la misma manera, surgen ciertos problemas éticos cuando un vendedor recién contratado utiliza valiosa información que es propiedad de su antiguo empleador, con el fin de causar una buena impresión en el nuevo trabajo. La contratación de representantes de un competidor también puede

plantear dudas legales si han firmado un convenio de no competir o de no buscar clientes con su antiguo empleador. En general, hoy los tribunales no apoyan los convenios de no competir, debido a que pueden obstaculizar la habilidad de alguien para ganarse la vida. Por otra parte, los convenios de no buscar clientes se pueden hacer cumplir con mayor facilidad, debido a que el vendedor ha convenido en no comunicarse con los clientes adquiridos mientras trabajaba en la antigua empresa.

El reclutamiento de personal de ventas de los competidores puede causar otros problemas. Aun cuando están altamente capacitados y conocen muy bien el mercado y el producto, a menudo les resulta difícil olvidarse de las antiguas prácticas. Además, pueden no ser compatibles con la cultura de la nueva organización y con la gerencia. Por último, con frecuencia se espera que los candidatos de los competidores modifiquen sus costumbres en el nuevo negocio. Pero si no lo pueden hacer, su nuevo empleador tal vez se sentirá decepcionado.

Podemos evaluar el riesgo de incurrir en estos problemas haciendo una pregunta: ¿por qué tal persona está abandonando a su empleador actual? Una respuesta satisfactoria a menudo aclara las dudas e identifica a un empleado valioso. Sin embargo, la dificultad surge en la determinación de la respuesta real. A menudo es casi imposible determinar por qué alguien está buscando otro trabajo. Los buenos gerentes de ventas deben ser capaces de evaluar con precisión la información que obtienen.

■ Empresas que no son competidores

Las empresas que no son competidores pueden proporcionar una buena fuente de personal de ventas capacitado y experimentado, en especial si está vendiendo productos similares, o si está en el mismo mercado. Aun cuando algunos candidatos tal vez no están familiarizados con la línea de productos de la empresa que los está reclutando, sí tienen experiencia en ventas y requieren menos capacitación.

Las empresas que no son proveedores ni clientes de la empresa que está reclutando también son una excelente fuente de candidatos. Los candidatos de estas fuentes tienen algún conocimiento de la empresa por el hecho de haberle comprado o vendido algo y su familiaridad reduce el tiempo que se requiere para que sean productivos. Otra ventaja de los candidatos de estas fuentes es que ya están familiarizados con la industria.

■ Instituciones educativas

Las escuelas preparatorias, las clases nocturnas para adultos, las escuelas de negocios, las escuelas vocacionales, los colegios junior y las universidades son todas fuentes de candidatos de ventas. Las empresas grandes por lo común tienen éxito reclutando en las universidades, pero las empresas pequeñas tienden a tener más éxito reclutando en las instituciones educativas más pequeñas, o en otras fuentes.

Aun cuando la mayoría de los graduados universitarios carece de experiencia específica en ventas, todos tienen la formación y la perspectiva que buscan muchos empleadores en los representantes de ventas potenciales. Los graduados universitarios tienden a adaptarse con mayor facilidad que el personal experimentado y no han desarrollado lealtad hacia una empresa o industria. Por lo común han adquirido dones sociales, son más maduros que las personas de la misma edad sin formación universitaria y pueden pensar de forma lógica y expresarse razonablemente bien. Las empresas que reclutan en los campus han encontrado que los estudiantes de universidades con programas de ventas especializados, como la Kennesaw State University (www.kennesaw.edu) en Atlanta, Georgia y la Illinois State University (www.ilstu.edu) en Normal, tienen un índice de rotación mucho más bajo que los estudiantes de otros programas. Algunas universidades incluso tienen programas de ventas más específicos, como el programa de productos farmacéuticos en la Universidad del Sur de Mississippi (www.usm.edu). Las organizaciones de ventas enfocan cada vez más sus esfuerzos de reclutamiento en los campus en estudiantes graduados de programas especializados.[7]



© Shutterstock / Brown

Las empresas grandes por lo común tienen éxito reclutando en las universidades, pero las pequeñas empresas tienden a tener más éxito reclutando en instituciones educativas más pequeñas o en otras fuentes.

Un problema cuando se recluta en los campus universitarios es la imagen desfavorable de las ventas que tienen algunos estudiantes. Los reclutadores reportan que algunos estudiantes universitarios aceptan puestos en ventas sólo después de que los han rechazado en otros trabajos o de que no los han aceptado en las escuelas de leyes o de medicina. Una encuesta pidió a más de 500 estudiantes que calificaran, por orden de preferencia en lo concerniente a la carrera, siete oportunidades de trabajo en marketing: publicidad, marketing directo, investigación de mercados, administración del producto, ventas minorista y mayorista. La publicidad, en general, calificó en primer lugar y las ventas en quinto, arriba sólo de las ventas minorista y mayorista.[8] A pesar de esos problemas, las instituciones educativas siguen siendo una buena fuente de candidatos para puestos en ventas.

Anuncios

Los anuncios clasificados en periódicos, revistas del ramo y en Internet son otra fuente de candidatos. El *Wall Street Journal*, *U.S.A. Today* y varios periódicos del ramo se utilizan para reclutar en puestos de vendedor sobresaliente y de administración de ventas. Los periódicos locales por lo general se utilizan para reclutar personas para puestos en ventas de un nivel más bajo.

Aun cuando los anuncios llegan a una audiencia más grande, el calibre de los solicitantes puede ser de segunda clase. Esto significa una carga para quienes hacen la selección original. Los gerentes también pueden incrementar la calidad de los solicitantes reclutados por medio de anuncios, seleccionando con cuidado los medios y describiendo en específico en el anuncio las calificaciones para el puesto. Para ser eficaz, un anuncio de reclutamiento debe atraer la atención y tener credibilidad. Se deben incluir los siguientes elementos para asegurarse de la eficacia de un anuncio: nombre de la empresa, producto, territorio, calificaciones para la contratación, plan de gastos, prestaciones adicionales y cómo comunicarse con el empleador.

Reclutamiento en línea

Gran número de empresas utiliza Internet para reclutar candidatos a puestos de ventas. Uno de los sitios de reclutamiento más grandes en Internet es Monster.com (www.monster.com), una

base de datos de reclutamiento y de recursos humanos que publica listas de puestos en empresas como Coca-Cola, Bank of America, Procter & Gamble y General Electric. El sitio web tiene miles de currículos en cualquier momento y alrededor de 12 por ciento de tales anuncios es para puestos en ventas y marketing. Otro sitio de reclutamiento en Internet es JobWeb.com (www.jobweb.org), patrocinado por la National Association of Colleges & Employers.

La mayoría de los sitios ofrece tanto anuncios de trabajo como currículos, lo mismo que la palabra clave para buscar, ya sea por estado, localidad, industria, empresa o título. Los sitios como www.Careeerbuilder.com, www.Monster.com y www.Yahoo!HotJobs.com cada vez son más populares, pero los reclutadores deben acudir a las páginas y departamentos específicos en tales sitios para encontrar solicitantes interesados en las ventas. Es mejor todavía utilizar sitios web específicamente ajustados a la profesión de ventas, como www.saleshead.com.[9]

Una importante ventaja de Internet como fuente de reclutamiento es su costo bajo, en comparación con otros métodos. Otras ventajas incluyen el acceso a un mayor número de personas y una selección más amplia de solicitantes, la habilidad de orientarse al tipo de personas que se necesita, el acceso a personas con antecedentes técnicos que saben de computadoras, la conveniencia, la respuesta y el cambio de puesto más rápidos y la facilidad de utilización. El reclutamiento en línea también puede tener sus desventajas. Por ejemplo, a algunas empresas les preocupa el alto volumen de currículos que podrían recibir por Internet y sus limitados recursos para revisarlos.

© Shutterstock / auremar

Muchas agencias de empleo proporcionan una amplia variedad de servicios de reclutamiento, desde buscar candidatos hasta investigarlos, entrevistarlos y recomendar al mejor de ellos.

Agencias de empleo y reclutadores profesionales

Los terceros, como agencias de empleo y reclutadores profesionales, se encuentran entre las mejores y las peores fuentes. A menudo la calidad de los resultados depende de la relación entre la agencia o el reclutador y el gerente de ventas. De manera que estos últimos deben seleccionar cuidadosamente a la agencia o al reclutador y desarrollar una buena relación de trabajo. El tercero debe comprender con claridad tanto la descripción como las calificaciones para el puesto que se va a ocupar.

En años recientes, las agencias de empleo y los reclutadores han mejorado y ampliado sus servicios. Ahora pueden investigar a los candidatos, de manera que los reclutadores internos pasen más tiempo con los prospectos que tienen las mejores calificaciones. Muchas agencias de empleo proporcionan una variedad muy completa de servicios, desde buscar candidatos hasta investigarlos, entrevistarlos y recomendar al mejor de ellos.

Factores que se deben considerar en la evaluación de las fuentes

El reclutamiento difiere considerablemente de una empresa a otra. Los siguientes son algunos factores que se deben tomar en cuenta cuando se decide qué fuentes de reclutamiento se utilizarán:

- *Naturaleza del producto:* un producto altamente técnico requiere una persona conocedora y con experiencia. La empresa puede buscar entre las personas de su departamento de producción, a personas experimentadas de otras empresas o a candidatos con antecedentes educativos específicos.
- *Naturaleza del mercado:* tal vez se necesite personal de ventas experimentado para tratar con agentes de compras bien informados, o con altos directivos.
- *Política sobre promoción interna:* si esta política es la regla, los reclutadores saben dónde buscar primero.
- *Capacitación en ventas proporcionada por la empresa:* una empresa que cuenta con un programa de capacitación en ventas puede reclutar a personas sin experiencia. Pero si un vendedor debe ser productivo rápidamente, puede ser necesario buscar candidatos experimentados.
- *Necesidades de personal de la empresa:* si la empresa está buscando personal de ventas de carrera, entonces los graduados con una maestría en administración tal vez no sean los candidatos apropiados, debido a que muchos aspiran a puestos gerenciales más altos.
- *Fuentes de candidatos exitosos en el pasado:* las fuentes pasadas se pueden utilizar de nuevo, siempre y cuando no haya habido cambios en los puestos de ventas.
- *Presupuesto para reclutamiento:* un presupuesto pequeño significa que una empresa debe limitar sus fuentes.
- *Consideraciones legales:* se debe considerar la Ley de los derechos civiles y otros reglamentos cuando la empresa está decidiendo acerca de las fuentes de candidatos.

Los reclutadores saben que los candidatos mejor calificados pueden provenir de cualquier fuente y deben tener cuidado de no pasar por alto otras debido a algunas malas experiencias en el pasado. Sin embargo, con el incremento en el costo del reclutamiento durante los años recientes, sigue siendo importante ser selectivo. Los gerentes de ventas deben analizar las fuentes y dedicar algún tiempo a las que son más productivas, a la vez que se aseguran de que se cumpla con las pautas de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés).



El proceso de selección de la fuerza de ventas

Proceso de selección
Actividades involucradas en la elección de los candidatos que satisfacen mejor las calificaciones y que tienen más aptitudes para el puesto.

El proceso de reclutamiento produce un grupo de solicitantes del cual elegir. El **proceso de selección** es elegir a los candidatos que satisfacen mejor las calificaciones y que tienen más aptitudes para el puesto. Existen numerosas herramientas, técnicas y procedimientos que pueden ayudar en el proceso de selección. Por ejemplo, las solicitudes o las entrevistas telefónicas breves pueden examinar inicialmente a los candidatos. Las entrevistas de profundidad y las pruebas, como las de aptitud para las ventas o las psicológicas, proporcionan información adicional para la selección de los candidatos finales. La verificación de referencias contribuye al proceso de selección con comentarios de terceros. Ninguna de ellas se debe utilizar sola, debido a que cada una está diseñada para recabar información diferente.

Los pasos en el proceso de selección del personal de ventas se muestran en la figura 8.2 de la siguiente página. Con base en el tamaño de la empresa, del número de vendedores necesario y de la importancia del puesto que se va a cubrir, los pasos varían de una empresa a otra. Por ejemplo, en el caso de algunas de ellas, los candidatos de ventas tal vez deberán aprobar una

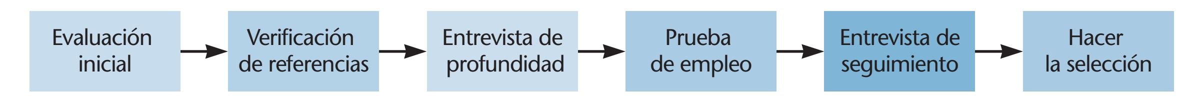


FIGURA 8.2 Los pasos en el proceso de selección de la fuerza de ventas.

Nota: se puede rechazar a los solicitantes en cualquiera de estos pasos

prueba psicológica antes de que los inviten a asistir a una entrevista de profundidad. Otras empresas tal vez no verifican las referencias del candidato hasta justo antes de la oferta de trabajo y otras más tal vez no requieren ninguna prueba. Aun cuando la selección exitosa de candidatos a un puesto en ventas no requiere que se completen todos estos pasos, cuanto mayor sea el número de pasos completados, mayor es la probabilidad de seleccionar a personal de ventas altamente exitoso.

La contratación de candidatos exitosos por lo común resulta en un incremento de las ventas. Pero la contratación de la persona errónea le puede costar a una empresa miles de dólares al año debido a la capacitación, el salario y las prestaciones y las ventas perdidas. Para evitar dichas pérdidas, muchas empresas están utilizando avances tecnológicos tales como pruebas psicológicas y modelos estadísticos en el proceso de selección. Pero los gerentes de ventas deben recordar que las herramientas y técnicas de selección sólo son auxiliares para un criterio ejecutivo sólido, que es lo único que puede eliminar a los candidatos no calificados e identificar a los más competentes.[10]

Evaluación inicial

Evaluación inicial
Proceso mediante el cual se elimina a los candidatos no deseables tan pronto como sea posible.

El propósito del **evaluación inicial** es eliminar a los candidatos no deseables tan pronto como sea posible. La evaluación inicial puede empezar con una forma de solicitud o un currículo, una entrevista de exploración, o algún tipo de prueba breve. Sin importar cuál herramienta se utilice, cuanto más breve sea, más se reducirán los costos. Pero no debe ser tan breve que descarte a los buenos candidatos.

Formas de solicitud. Éstas y los currículos son las herramientas que más se utilizan en la selección. Una forma de solicitud es un medio sencillo de recabar la información necesaria para determinar las calificaciones de un solicitante. Por lo común incluye el nombre, un número telefónico para comunicarse, puesto que se solicita, antecedentes educativos, experiencia laboral, servicio militar, participación en organizaciones sociales, intereses y actividades externas y referencias personales. Otras preguntas importantes en una forma de solicitud se relacionan directamente con el puesto en ventas al que aspira el solicitante. Por ejemplo:

- ¿Por qué desea usted este trabajo?
- ¿Por qué quiere cambiar de trabajo?
- ¿Cuál es el ingreso mínimo que requiere?
- ¿Está dispuesto a viajar?
- ¿Está dispuesto a que lo transfieran?
- ¿Qué desea estar haciendo dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años?
- ¿Está dispuesto a utilizar su automóvil para el trabajo?

Las formas de solicitud difieren de una empresa a otra. Sin embargo, en todas es ilegal incluir preguntas que no se relacionan con el trabajo, como la edad, la raza, el origen nacional, el estado civil o las discapacidades.

Una importante función de la forma de solicitud es ayudar a los gerentes a prepararse para las entrevistas personales con los candidatos. Al revisar la solicitud antes de la entrevista, los

gerentes de ventas pueden tener una impresión inicial del solicitante y preparar una lista de las preguntas que pueden hacer durante la entrevista. Algunas consideraciones específicas son:

- Apariencia de la solicitud.
- Información faltante: ¿Hay espacios en blanco o atajos que parecen incongruentes con el resto de la solicitud? Pregunte acerca de ello durante la entrevista.
- Indicios de inestabilidad: ¿La historia incluye más de tres empleos en cinco años, cualquiera que tuvo durante menos de un año, más de dos universidades y otras cosas por el estilo?
- Razones para cambiar de trabajo.
- Progreso en la carrera: ¿Los cambios de trabajo representan un incremento en el ingreso y la responsabilidad?

Los patrones de comportamiento anteriores que se revelan en las formas de solicitud predicen el comportamiento futuro y, por consiguiente, son importantes para seleccionar a los solicitantes. La tabla 8.3 resume la forma de utilizar la información que aparece en la solicitud en la selección final.

Forma de solicitud ponderada
Formas que califican a los candidatos sobre cada atributo del puesto, asignando diferentes valores a cada atributo.

Las empresas pueden utilizar **formas de solicitud ponderadas** para ayudarles a distinguir entre el personal de ventas apto y el deficiente. Estas formas dan más peso (importancia) a aspectos tales como los años de experiencia en ventas, la duración en el empleo, los objetivos de la carrera, o el grado académico. De esta manera, los gerentes pueden considerar sólo a los solicitantes que califiquen más arriba de un mínimo de puntos establecido en tales aspectos y rechazar a los que no llegaron a dicho límite. Por supuesto, las formas de solicitud ponderadas se deben validar para cada puesto en ventas en la empresa, de manera que reflejen los requerimientos únicos del puesto. Además, muchos gerentes deben revisar periódicamente la validez de los pesos, debido a que un aspecto importante puede cambiar a lo largo del tiempo.

Entrevistas y pruebas de evaluación inicial. Casi todas las empresas utilizan entrevistas o pruebas para la evaluación inicial. Éstas por lo común duran de 20 a 30 minutos y las hacen los asistentes de los gerentes de recursos humanos, de los gerentes de ventas o el personal de ventas. Las entrevistas que hace un reclutador en un campus a los estudiantes universitarios, por ejemplo, son de evaluación inicial. Cada reclutador habla con ocho o diez estudiantes al día y selecciona a los mejores para invitarlos a que regresen para entrevistas de profundidad.

TABLA 8.3 Aplicación de los reactivos de la solicitud que predicen el desempeño y la rotación

INDICADORES DE UN DESEMPEÑO MÁS ALTO	INDICADORES DE BAJA ROTACIÓN
■ *Empleo*: si está empleado en el momento de la contratación. ■ *Experiencia previa en ventas:* experiencia en ventas en el trabajo más reciente. ■ *Conocimiento de los requerimientos del puesto*: tiene una comprensión del puesto en ventas que se le ofrece. ■ *Fuente de reclutamiento*: se hizo el reclutamiento recurriendo a los anuncios en los periódicos, o en Internet más que mediante solicitudes no requeridas. ■ *Cambios de residencia*: ha hecho menos cambios de residencia. ■ *Educación*: tiene estudios de licenciatura..	■ *Aspiraciones de carrera*: se interesa más en hacer carrera en el puesto en ventas que en utilizar el trabajo en esta área como un escalón para ascender a un puesto superior. ■ *Empleo*: labora en el momento de la contratación. ■ *Experiencia previa en ventas*: experiencia en ventas en el trabajo más reciente, pero menos experiencia en esta área en general. ■ *Duración en el empleo*: ha pasado más tiempo en su trabajo más reciente.

Técnicas de selección automatizadas. Tanto los funcionarios de recursos humanos como los gerentes de ventas están utilizando cada vez más dispositivos automatizados para teléfonos y computadoras, a fin de seleccionar a quienes solicitan trabajo. Por ejemplo, los grandes almacenes como Macy's y Neiman Marcus requieren que los candidatos hagan pruebas de selección por computadora; esas pruebas miden la honestidad, la personalidad y otros rasgos. Los candidatos responden a las preguntas en una computadora y se identifican las respuestas demoradas y las que no corresponden. A quienes aprueban se les concede una entrevista en persona.[11]

Los procedimientos de selección automática apresuran la recolección y el análisis de los datos de los solicitantes. Los dispositivos automatizados nunca se olvidan de hacer una pregunta y siempre hacen cada vez las preguntas de la misma forma. Es interesante observar que las personas a menudo dan respuestas más veraces a las máquinas que a los entrevistadores humanos. Las empresas que utilizan las entrevistas por computadora han encontrado que es una herramienta eficaz para mejorar el proceso de selección de empleados y reducir la rotación de personal, al tiempo que capturan datos que se pueden utilizar en las futuras contrataciones o en el desarrollo de los empleados.[12]

La selección por computadora tiene desventajas. Sus oponentes temen que la "obtención de un perfil" por computadora excluirá a aquellos que no tienen cabida dentro de la gama de respuestas apropiada, aun cuando una persona podría tener las habilidades que realmente necesita la empresa. Las computadoras no pueden reconocer las respuestas confusas o superficiales, ni pedir al empleado que se explaye en el tema, tampoco pueden hacer preguntas de seguimiento a los entrevistados que mencionan pistas inesperadas. Y con las entrevistas por computadora puede haber un peligro adicional: si la elaboración electrónica del perfil selecciona a personas que tienen los mismos rasgos de personalidad, la diversidad de la fuerza de trabajo puede disminuir.[13]

Verificación de referencias

Verificación de referencias
Proceso de hacer seguimiento con las referencias proporcionadas en una solicitud para verificar la credibilidad de un candidato a un puesto.

Una empresa no puede estar segura de que posee toda la información necesaria de un solicitante sino hasta después de haber **verificado las referencias**. Esta es una herramienta de selección que permite que una empresa obtenga información de los jefes anteriores y actuales, de los compañeros de trabajo, los clientes y otros profesionales. Un estudio de 150 ejecutivos de las empresas de *Fortune* 1000 reveló que al menos una tercera parte de todos los currículos que recibían eran fraudulentos o carecían de información crucial.[14] La educación es el área que se debe verificar con más cuidado debido a las distorsiones. Un coach de fútbol americano de la Universidad de Notre Dame fue despedido debido a que no tenía la maestría que mencionaba en su currículo; el presidente de Lotus, la compañía de software, había exagerado su educación y su servicio militar; y el presidente de Bausch & Lomb perdió un bono de más de un millón de dólares, debido a que la maestría en administración que afirmaba tener no era verdad.[15] De manera que los gerentes de ventas desearán verificar a fondo las referencias, así como la información crucial en algún punto durante el proceso de selección, antes de que tengan lugar la entrevista y la selección finales.

Las referencias de profesores y antiguos empleados por lo general son más útiles que las de otro tipo. Los profesores pueden dar un indicio de la inteligencia, los hábitos de trabajo y los rasgos de personalidad. Es posible recurrir a los antiguos empleados para averiguar por qué la persona salió del trabajo y qué tan bien se llevaba con los demás. La pregunta, ¿usted volvería a contratar al solicitante si tuviera la oportunidad? Tiende a producir respuestas precisas. Además, los gerentes de ventas no deben pasar por alto las referencias de los clientes actuales de un solicitante, si el candidato es un vendedor experimentado.

Tales referencias proporcionan valiosos indicios acerca del estilo de venta de un candidato y de si este último se adaptará a la cultura de la empresa.

Sin embargo, en general la calidad de la verificación de referencias es cuestionable. A menudo es una pérdida de tiempo comunicarse con los nombres proporcionados por un candidato; es improbable que se descubran problemas serios, de lo contrario el solicitante no

habría proporcionado tales nombres. Temerosos de las demandas legales, los antiguos empleadores también tienen cuidado de no divulgar nada acerca de un empleado, con excepción de las fechas en que trabajó para la empresa. Para incrementar las probabilidades de obtener más información, muchos gerentes de ventas piden a los candidatos que firmen una renuncia liberando a sus antiguos empleadores de toda responsabilidad y también les piden que convengan en que se comuniquen con otras personas que puedan dar referencias adicionales. Si a pesar de eso las referencias no proporcionan ninguna información acerca del candidato, los gerentes de ventas pueden pedirle a éste que colabore. Si el candidato se rehúsa, o si no puede encontrar a otras personas que den referencias de él, entonces es probable que no tenga a nadie que le pueda dar una buena recomendación.[16]

Gran número de empresas trata de hablar con personas que conocen al solicitante, pero cuyos nombres no aparecían en la forma de solicitud como referencia. Para que la comprobación de la recomendación sea una herramienta de selección útil, el gerente de ventas debe ser ingenioso y buscar pistas que no le dan directamente. Por ejemplo, un poco de investigación puede ayudar a encontrar a personas dispuestas a dar referencias y que tal vez han trabajado con el candidato o que fueron sus clientes. Aun cuando la verificación de las recomendaciones puede ser un proceso frustrante y laborioso, muchos gerentes de ventas han encontrado que si se descubre un solo factor significativo, por lo común eso hace que valga la pena el esfuerzo.

Revisiones estándar de la empresa. Además de comprobar las referencias, la política de la empresa requiere que hagan revisiones estándar a todos los empleados, como condición para el empleo. Dichas revisiones pueden incluir exámenes físicos, pruebas de consumo de drogas y verificación de los antecedentes, que por lo común hace alguien del departamento de recursos humanos, no el gerente de ventas. Debido a que algunas de tales revisiones e investigaciones están cubiertas por la ley en algunos aspectos, se deben utilizar con cautela. Además, puede ser ilegal hacer muchas de esas investigaciones antes de que la empresa haya hecho una oferta de trabajo al candidato en cuestión.

- *Exámenes físicos:* muchos trabajos en ventas requieren cierto grado de actividad física y de vigor y, por consiguiente, la mala condición física puede obstaculizar el desempeño del vendedor en el trabajo. Cuando los trabajos en ventas requieren una actividad agotadora, muchas empresas insisten en un examen médico muy completo para todos los candidatos. Pero los exámenes físicos o el acceso a los registros médicos sólo son posibles después de que se ha hecho una oferta.
- *Pruebas de consumo de drogas:* los programas de pruebas de consumo de drogas se utilizan con frecuencia en la industria. Los defensores de estas pruebas afirman que llevan a un entorno de trabajo más seguro y productivo. Los críticos argumentan que las pruebas de consumo de drogas violan la protección constitucional contra una búsqueda de drogas y su confiscación y que es una invasión a la privacidad del individuo. También argumentan que la selección es un intento de los empleadores para regular el comportamiento de los trabajadores fuera del trabajo y que los resultados se pueden utilizar como una herramienta de acoso. Los oponentes también plantean dudas acerca de las pruebas que se utilizan más ampliamente, debido a que están sujetas a altos índices de error. Por consiguiente, es posible que se clasifique a personas inocentes como si consumieran drogas. Lo mismo que en el caso de los exámenes físicos, las pruebas de consumo de drogas se pueden hacer legalmente sólo después de que la empresa hace una oferta de trabajo que depende de un resultado negativo de la prueba.
- *Verificación de antecedentes:* muchas empresas también hacen verificación de los antecedentes, que les proporcionan más información acerca de un candidato. Los tipos comunes incluyen comprobación de la compensación del trabajador, del crédito, de si conduce un vehículo y de si existen registros penales. Sin embargo, este tipo de preguntas de verificación violan las leyes contra la discriminación, como la Ley de discapacidad y la Ley de los derechos civiles de 1964, de Estados Unidos. Las empresas que basan las decisiones

de contratación en tales verificaciones, deben demostrar que la información que obtienen está relacionada con el trabajo.

Entrevistas de profundidad

La entrevista de profundidad es la que más se utiliza y la menos científica de las varias herramientas para seleccionar a los empleados. Muy rara vez se contrata a un vendedor sin una entrevista de profundidad y cara a cara. De hecho, por lo común se hacen de tres a cuatro entrevistas con los candidatos más deseables. Ninguna otra herramienta de selección puede ocupar el lugar de una cita con el solicitante para conocerle personalmente. Para comprender mejor el proceso de la entrevista, vaya al sitio web de Cisco en www.cisco.com/global/EMEA/career/jobs/index.shtml y vea el flujo del proceso de reclutamiento de candidatos en la parte inferior de la página.

Entrevista de profundidad
Es la que más se utiliza y la menos científica de las varias herramientas para seleccionar empleados y es muy eficaz para averiguar si el empleado es el adecuado para el trabajo, mediante una discusión en dos sentidos que implica preguntas de sondeo.

Las **entrevistas de profundidad** ayudan a la empresa a determinar si una persona es la indicada para el puesto. Muestran las características personales que no puede revelar ninguna otra herramienta de selección. La entrevista también sirve como un canal de comunicación de dos sentidos, porque tanto la empresa como el solicitante pueden hacer preguntas y las dos partes aprenden más una de la otra.

Las preguntas que se hacen durante una entrevista deben estar orientadas a averiguar ciertas cosas: ¿el candidato está calificado para el trabajo? ¿El candidato desea en realidad el trabajo? ¿Ese puesto en ventas ayudará al candidato a alcanzar sus metas personales? ¿El candidato encontrará que su puesto en ventas le planteará un reto suficiente?

Cuando los candidatos tienen experiencia previa en ventas, utilizan las entrevistas de profundidad para explicar a detalle su entorno de ventas previo. Esta información muestra si la experiencia del candidato se ajusta al puesto que le ofrecen. Por ejemplo, un candidato experimentado que tuvo éxito durante un breve ciclo de ventas, donde éstas se hacen a diario, tal vez no se sentirá feliz en un entorno donde el ciclo de ventas puede llevar años, como en el caso de las aerolíneas comerciales. En la tabla 8.4 se muestran algunos ejemplos de una entrevista de profundidad de un vendedor experimentado.

TABLA 8.4 Candidatos a entrevistas que tienen experiencia previa en ventas

- **¿El candidato era *vendedor* o *gerente de cuenta*?** Los candidatos responsables de conseguir nuevos clientes son diferentes de los responsables del servicio a los clientes actuales.
- **¿Aventajaban la fuente y la calidad de las pistas de ventas pasadas del candidato?** Existen diferencias considerables entre vender a los clientes cuando se proporcionan pistas calificadas y altamente desarrolladas, frente a vender a los prospectos cuando no se proporcionan pistas o se proporcionan pistas no calificadas.
- **¿Qué tan largo es el ciclo de ventas en que ha tenido éxito el vendedor?** Los vendedores que prosperan con los ciclos de venta largos por lo general son muy diferentes que los que prosperan con ciclos cortos.
- **¿En cuál nivel el candidato ha estado vendiendo?** El candidato está acostumbrado a tratar con socios de canal, o con presidentes y directores generales y ¿cómo se ajustará esto al entorno de ventas?
- **¿Conforme a qué plan de compensación triunfó el candidato?** ¿El candidato tuvo éxito bajo un plan de salario en el que ninguna o muy poca compensación estaban en riesgo, o bajo un plan de comisiones en el cual toda o la mayor parte de la compensación estaba en riesgo?
- **¿El candidato ha trabajado solo o como miembro de un equipo?** Algunos vendedores trabajan de forma más eficaz como miembros de un grupo y otros lo hacen mejor por su cuenta. Si el trabajo requiere mucha interacción con otros miembros del equipo de ventas, entonces el candidato deberá ser capaz de contribuir a un entorno de ventas en equipo.
- **¿Por qué el candidato quiere cambiar su puesto en ventas?** Tal vez será difícil llegar a la verdadera razón, pero los gerentes de ventas deben determinar por qué los candidatos quieren renunciar a su puesto en ventas actual y si los términos del trabajo que le ofrecen son atractivos. Por ejemplo, si el vendedor quiere renunciar porque está descontento con el ingreso actual, ¿el trabajo que le ofrecen le proporcionará el incremento necesario? De la misma manera, si aprobaron al empleado para una promoción, ¿el trabajo que le ofrecen significará un avance en su carrera?

TABLA 8.5 Métodos que utilizan los entrevistadores para obtener información útil

1. Desarrollar rápidamente una afinidad.
2. Estructurar la entrevista de tal manera que el entrevistado comprenda con claridad qué se espera de él.
3. Evocar el comportamiento deseado sin mostrar desaprobación o desacuerdo, recurriendo al sentido del humor, dando muestras de simpatía y comprensión e interrumpiendo ocasionalmente, sólo para hacer aclaraciones o para seguir otra dirección.
4. Utilizar preguntas abiertas de sondeo y evitar las preguntas cuya repuesta es sólo sí o no. Ejemplos de preguntas abiertas típicas:
   - Hábleme de...
   - ¿Qué le agradó de...
   - ¿Cómo compararía usted...
   - ¿Por qué decidió hacer...
   - Hábleme de las personas...
   - ¿Qué le pareció esa experiencia...
   - ¿Cómo describiría usted...
   - ¿Cómo se siente acerca de...
   - ¿Cuáles fueron las diferencias...

   Algunos ejemplos de la técnica de sondeo son la reflexión, el parafraseo y frases como:
   - Cómo es que...
   - Debido a que...
   - Respecto a lo que...
5. Preguntar a los candidatos si tienen alguna pregunta.

Los gerentes de ventas utilizan diferentes enfoques para evocar una información útil dependiendo de su personalidad, su capacitación y su experiencia laboral. La tabla 8.5 proporciona un ejemplo de guía para una entrevista.

Tipos de entrevistas de profundidad. Las entrevistas difieren en función del número de preguntas que se prepara con anticipación y de hasta qué punto el entrevistador guía la conversación. Algunas entrevistas son altamente estructuradas. Otras son informales y no estructuradas.

Entrevista estructurada
El reclutador formula a cada candidato la misma serie de preguntas estandarizadas, diseñadas para determinar lo adecuado del solicitante para un puesto en ventas.

Entrevista no estructurada
La entrevista informal y no dirigida se utiliza para hacer que un candidato hable con toda libertad sobre una variedad de temas.

En las **entrevistas estructuradas**, el reclutador hace a cada candidato la misma serie de preguntas estandarizadas, diseñadas para determinar lo adecuado del solicitante para un puesto en ventas. Debido a que las entrevistas estructuradas no sondean a los candidatos para obtener información más a fondo, se utilizan con más frecuencia como herramienta para la selección inicial. Son particularmente útiles para los entrevistadores inexpertos, debido a que guían la entrevista y se aseguran de descubrir todos los factores pertinentes relacionados con las calificaciones del candidato.

Las **entrevistas no estructuradas** son informales y no están dirigidas. La meta de una entrevista no estructurada es lograr que el candidato hable con toda libertad sobre una variedad de temas. Con frecuencia el reclutador inicia la entrevista diciendo al candidato: "Hábleme de usted", o haciendo preguntas como "¿Por qué decidió aceptar una entrevista con nuestra empresa?" En la tabla 8.6 de la página siguiente se presentan algunas preguntas de sondeo como las que se utilizan en las entrevistas no estructuradas.

Existen varios problemas asociados con las entrevistas no estructuradas. Uno de ellos es que no proporcionan respuestas a las preguntas estándar, de manera que el entrevistador pueda compararlas con las respuestas de otros candidatos, o con las experiencias de la empresa. Además, es posible pasar un tiempo considerable hablando de temas que relativamente carecen de

TABLA 8.6 Preguntas típicas de sondeo hechas en entrevistas no estructuradas

Preguntas que determinan si un candidato está automotivado:

- "¿Cuál es el aspecto más importante que desea lograr y que un puesto en ventas le permitirá hacerlo?"
- "¿Qué metas personales se ha fijado para el próximo año?"

Preguntas que identifican a los candidatos que trabajarán por cuenta propia con el fin de superarse:

- "¿Qué es lo que usted hace realmente bien? ¿En dónde aprendió tal habilidad? ¿Qué ha hecho como resultado de ello?"
- "¿Cuál es el último libro que leyó, o el último seminario al que asistió?"
- "Describa a su capacitador o instructor favorito. ¿Qué ha aprendido de esa persona?"
- "¿Cuál es la última inversión que hizo en usted?"

Preguntas que determinan el patrón del candidato para ganar o recuperarse de una pérdida:

- "Describa sus éxitos anteriores."
- "¿Cuándo se dio cuenta por primera vez de que usted es un triunfador?"
- "Describa su esfuerzo más competitivo. ¿Cómo lo hizo?"
- "¿Cuál fue su último fracaso? ¿Cómo se recuperó? ¿Qué hizo para cambiar las cosas?"

importancia. Pero los expertos dicen que es la mejor manera de sondear la personalidad de un individuo y tener algún conocimiento de las actitudes y opiniones del candidato.

Para realizar e interpretar entrevistas no estructuradas, los entrevistadores deben estar bien capacitados. Por desgracia, los gerentes de ventas de gran número de empresas tiene relativamente poca experiencia como entrevistadores y son muy pocos los que han tenido una capacitación especial en las técnicas de entrevista. Por consiguiente, muchas empresas utilizan una combinación de enfoques estructurados y no estructurados, a los que por lo general se hace referencia como **entrevista semiestructurada**. En este tipo de entrevistas el entrevistador tiene una lista de preguntas planeadas, pero deja algún tiempo para la interacción y la discusión. Este enfoque es flexible y se puede adaptar con el fin de que pueda satisfacer las necesidades de diferentes candidatos y entrevistadores.

Entrevista semiestructurada
Enfoque combinado en el cual se hace una serie fija de preguntas, pero después de cada una se deja tiempo para la interacción y la discusión.

Responsabilidad de los solicitantes durante una entrevista. Los solicitantes se deben preparar para las entrevistas, aprendiendo algo acerca de la empresa y tratando de anticiparse a las

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

El método de entrevista que no es una entrevista

El gerente de desarrollo de negocios de la división inalámbrica de datos de AT&T hace a los candidatos a puestos en ventas sólo una pregunta de sondeo, como: "Necesito conseguir tres mil clientes en mi red inalámbrica para la semana próxima. ¿Qué harían ustedes para atraer a tales clientes? Disponen de treinta minutos para decírmelo". Este tipo de entrevista de sondeo no estructurada permite que AT&T observe las personalidades de los candidatos y elimine las respuestas estereotipadas. Y debido a que en forma rutinaria contratan a los representantes para mercados nuevos e indefinidos, la empresa busca candidatos que puedan pensar con rapidez y ofrecer soluciones innovadoras.

¿Considera que es ésta una forma eficaz de entrevistar a los candidatos?

FUENTES: Dave Kurlan, "Consistently Inconsistent", *Understanding the Sales Force*, 24 de mayo de 2005; http://omgevaluation.blogspot.com/2005_05_01_omgevaluation_archive.html (acceso en octubre de 2006); Michele Marchetti. "Where to Find the Next Top Performer", *Sales & Marketing Management*, diciembre de 1996, pp. 30-31.

preguntas que les podrían plantear. Hoy esta tarea es muy fácil, debido a que casi todas las empresas tienen sitios web con un acceso fácil. En el caso de algunos puestos en ventas, podría ser útil practicar las respuestas con anticipación. Después de todo, los solicitantes se están "vendiendo" ellos mismos con el entrevistador y el objetivo es causar una impresión favorable. Un repaso de las tablas 8.7 a 8.10 sugerirá algunas preguntas a las que los solicitantes deben estar preparados para responder. Y así como las empresas convierten el reclutamiento y la selección es un proceso serio, los candidatos también deben ser astutos buscadores de trabajo. Los solicitantes deben considerar si el puesto se ajusta bien con sus antecedentes, habilidades y temperamento; deben determinar si el enfoque de la organización para lograr que se haga el trabajo es comparable con el suyo; y deben evaluar si el puesto y la organización ofrecen oportunidades para el crecimiento y el progreso profesional.[17]

Los solicitantes deben hacer preguntas durante la entrevista, con el fin de que les ayuden a decidir si desean el puesto si se les ofrece. La tabla 8.7 presenta una lista de preguntas que típicamente hacen los solicitantes durante la entrevista. Aun cuando todas son importantes, algunas lo son más que otras. Los gerentes de ventas deben estar preparados para responder a las preguntas sobre estos temas.

Los tipos de preguntas que hacen los solicitantes también ofrecen al gerente de ventas algunos indicios acerca de sus valores, aspiraciones y metas, así como de sus conocimientos y habilidades. Los candidatos que sólo hacen preguntas de "qué hay en esto para mí" acerca del salario, los beneficios, las políticas de vacaciones y la posibilidad de una promoción, o los que sólo hacen preguntas de "relleno", como cuándo se fundó la empresa o cuántos empleados hay, muestran muy poca perspicacia, iniciativa o creatividad. Los solicitantes que no han hecho ninguna pregunta, obviamente no están interesados en el trabajo. Por otra parte, los que tienen un desempeño superior harán preguntas que les ayuden a tener una perspectiva más precisa del éxito en el trabajo y en la empresa.[18]

Muchos candidatos de ventas aprueban con éxito las entrevistas, así como las evaluaciones de las formas de solicitud. Sin embargo, la entrevista de profundidad personal plantea más retos

TABLA 8.7 Preguntas típicas que hacen los candidatos durante las entrevistas

- ¿Dónde están los puestos a nivel de ingreso? (Comienzan en el nivel de división)
- ¿Cuáles son tales puestos?
- ¿Cómo se lleva a cabo la capacitación? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Es formal o informal?
- ¿Qué porcentaje del trabajo requerirá viajar?
- ¿Qué probabilidades hay de una reubicación?
- ¿Cuáles son los salarios iniciales para un puesto particular?
- ¿Cuál es la ruta de carrera típica de cada puesto?
- ¿Cuánto tiempo se llevará?
- ¿Cómo es el proceso de selección?
- ¿Cuál es el paquete de compensación?
- ¿Cuáles son las prestaciones?
- ¿Cómo me evalúan para una promoción?
- ¿Cuáles son sus criterios de selección o, qué buscan más en un candidato?
- ¿Su empresa estimula el mejoramiento de la propia educación?
- ¿Cómo describe usted la cultura de la empresa?
- ¿Cuáles son los criterios que hacen que alguien tenga éxito en ventas en su empresa?
- ¿Se requiere que los empleados asuman responsabilidades que no se mencionan en la descripción de puestos por escrito?

TABLA 8.8 Factores identificados durante la entrevista de empleo, que con frecuencia conducen a un rechazo

- Apariencia deficiente.
- Actitud altanera, demasiado agresiva o engreída.
- Incapaz de expresarse con claridad: voz, dicción y gramática deficientes.
- Falta de planeación de la carrera; no tiene un propósito ni metas.
- Falta de interés y entusiasmo; comportamiento pasivo e indiferente.
- Falta de confianza y de aplomo; nerviosismo.
- No participa en actividades extracurriculares.
- Un énfasis excesivo en el dinero; la "mejor oferta es en dólares".
- Un registro académico deficiente.
- Renuencia a empezar desde abajo; tiene la expectativa de demasiado y demasiado pronto.
- Actitud evasiva; no es claro acerca de los factores desfavorables en sus antecedentes.
- Falta de tacto.
- Falta de madurez.
- Falta de cortesía.
- Actitud condenatoria hacia los antiguos empleadores.
- Falta de comprensión social.
- Un marcado desagrado en lo concerniente al trabajo arduo.
- Falta de vitalidad.
- No hace contacto visual con el entrevistador.
- Apretón de manos débil, desganado.
- Indecisión.
- Respuestas indefinidas a las preguntas.
- No hace preguntas acerca del puesto.
- Poco sentido del humor.
- Solicitud descuidada y mal preparada.
- Evidencia de que simplemente está "curioseando" en busca de un trabajo.
- Sólo desea trabajo por corto tiempo.
- No tiene conocimientos en el área de especialización.
- No tiene ningún interés en la empresa o en la industria.
- Énfasis en las personas a quienes conoce el solicitante.
- No está dispuesto a reubicarse, si es necesario.
- Actitud cínica.
- Estándares morales bajos.
- Pereza.
- Intolerancia, fuertes prejuicios.
- Intereses limitados.
- Evidencia de tiempo perdido.
- Mal manejo de las finanzas personales.
- No tiene ningún interés en las actividades comunitarias.
- Incapaz de aceptar las críticas.
- No aprecia el valor de la experiencia.
- Ideas radicales.
- Llega tarde a la entrevista, sin una buena razón.
- No muestra aprecio hacia el tiempo del entrevistador.

y es posible tener dificultades con ella. La tabla 8.8 presenta una lista de los factores negativos que con frecuencia conducen al rechazo de los solicitantes durante las entrevistas de empleo. Los solicitantes para ocupar puestos en ventas deben estar conscientes de ellos y evitarlos siempre que sea posible.

Pruebas de empleo

Pruebas de empleo
Una forma de medir objetivamente los rasgos o características de los solicitantes para puestos en ventas y de incrementar las probabilidades de seleccionar a buen personal de ventas, utilizando pruebas de inteligencia o alguna otra prueba normativa.

Las **pruebas de empleo** son una forma de medir objetivamente los rasgos o características de los solicitantes para puestos en ventas y de incrementar las probabilidades de seleccionar a buen personal de ventas. Pueden identificar rasgos y características, como inteligencia, aptitudes y personalidad, que las otras herramientas de selección no logran medir. Otra razón para utilizar las pruebas se relaciona con el alto costo de la capacitación y contratación de la fuerza de ventas. Una herramienta de selección que puede reducir la rotación de la fuerza de ventas e incrementar la productividad, definitivamente es deseable. Las pruebas también proporcionan una base para las entrevistas. Los puntos dudosos anotados en los resultados de la prueba se pueden sondear más a fondo durante la entrevista. En la selección del personal de ventas se utilizan seis pruebas básicas:

- *Pruebas de inteligencia:* éstas miden la capacidad cognoscitiva o inteligencia de un vendedor, como un indicador del desempeño futuro en el trabajo. Aun cuando no se utilizan con tanta frecuencia como otras pruebas en la selección de la fuerza de ventas, a menudo pueden ser una herramienta eficaz para seleccionar al personal en esta área.
- *Pruebas de conocimientos:* éstas miden qué sabe el solicitante acerca de cierto producto, servicio, mercado y cosas por el estilo.
- *Pruebas de aptitud para las ventas:* éstas miden las habilidades sociales innatas o adquiridas de una persona y sus conocimientos prácticos de ventas, así como su tacto y diplomacia.
- *Pruebas de interés vocacional:* éstas suponen que una persona será más efectiva o más estable si tiene un marcado interés en las ventas. Es más probable que se les apliquen a estudiantes universitarios, como un medio de evaluar su potencial para estudiar una carrera.
- *Pruebas de actitud y estilo de vida:* éstas evalúan la honestidad e identifican a los adictos a las drogas. Los rubros típicos de la prueba incluyen preguntas de con qué frecuencia el solicitante consume bebidas alcohólicas, si fantasea o no y de su manera de pensar acerca del consumo de drogas. También incluyen preguntas indirectas acerca de los hábitos y las actitudes de los amigos.
- *Pruebas de personalidad:* éstas miden los rasgos conductuales que el entrevistador cree que son necesarios para tener éxito en las ventas, como asertividad, iniciativa y extroversión. Las utilizan con más frecuencia las organizaciones de ventas como formas válidas con resultados comprobados. Los rasgos de personalidad medidos en una prueba de personalidad conocida, el *Comprehensive Personality Profile (CPP)*, se presentan en la tabla 8.9 de la página siguiente.[19] Los estudios en el sector de seguros y servicios financieros muestran que los individuos que calificaron en las gamas extremadamente altas de las escalas de la prueba *CPP* en lo concerniente a intensidad emocional, motivación para el reconocimiento y la asertividad, ganaban una comisión 2.8 veces mayor que los individuos que calificaron en las gamas más bajas de esas mismas escalas.[20]

Quienes están entrevistando a los candidatos deberían utilizar pruebas diseñadas para satisfacer las necesidades de un puesto particular. Primero se deben identificar los factores relacionados con el éxito en el trabajo; después se diseñan pruebas válidas y confiables que los midan, o se compran las pruebas estandarizadas apropiadas. Debido a que las pruebas tienen un prejuicio cultural y discriminan en contra de ciertos grupos, su utilización se debe supervisar continuamente. Una prueba puede ser un factor de predicción válido para un grupo de candidatos, pero no para todos. Además, las diferentes calificaciones para distintos grupos pueden ser indicadores igual de buenos del éxito en un puesto en ventas. Por consiguiente, la empresa debe llevar registros que muestren que las pruebas y las preguntas son pertinentes para el trabajo y que no están eliminando a una gran proporción de mujeres o de minorías.

Ventajas y desventajas de las pruebas. Las pruebas previas al empleo son una de las herramientas más controversiales de las que se utilizan en el proceso de selección. La necesidad de formas de solicitud, verificación de referencias y entrevistas personales, muy rara vez se discute, pero hay discrepancias de opinión acerca de si las pruebas son necesarias en la contratación del personal de ventas. Las preguntas acerca de la legalidad de las pruebas han incrementado la controversia que rodea a su utilización como herramienta de selección. Pero los datos de las pruebas han demostrado ser útiles para la gerencia en la selección de solicitantes para puestos en ventas con probabilidades de tener alto desempeño. Considerando el hecho de que un error de contratación puede costar 100 000 dólares, cualquier herramienta que ayude a la empresa a hacer la selección apropiada es bienvenida.

Los opositores a las pruebas de empleo dicen que éstas no son tan objetivas ni científicas como pretenden serlo. Quienes hacen las pruebas, si son astutos, a menudo pueden deducir las

TABLA 8.9 Principales rasgos de personalidad del *Comprehensive Personality Profile (CPP)*

RASGO DE PERSONALIDAD	MEDIDAS	INDIVIDUOS CON CALIFICACIÓN ALTA	INDIVIDUOS CON CALIFICACIÓN BAJA
Intensidad emocional	*Niveles de intensidad física, mental o social*	*Son excitables, inquietos y están motivados hacia los resultados inmediatos*	*Son persistentes, mesurados y están motivados hacia la seguridad, lo predecible y el orden*
Intuición	Grado al cual una persona confía en sus experiencias y sentimientos para tomar decisiones o resolver un problema	Les desagrada el análisis detallado de aspectos complejos y evitan las situaciones que requieren una profunda concentración o una memoria a largo plazo	Utilizan un enfoque analítico para la solución de problemas y disfrutan con los retos que implican una profunda concentración o un análisis detallado
Motivación para el reconocimiento	Necesidad de estatus social, prestigio o reconocimiento	Dependen de una retroalimentación consistente de otros y están motivados hacia situaciones que proporcionan el reconocimiento público y la popularidad	Buscan actividades que les proporcionan reconocimiento privado y el respeto de sí mismos
Sensibilidad	Grado al cual un individuo demuestra de forma expresiva cordialidad y solicitud	Están activamente involucrados en ayudar y formar a otros	Son controlados y privados y por lo común evitan las relaciones abiertas
Asertividad	Capacidad para influir en las acciones de otros	Se imponen confiadamente cuando es necesario	Tienen dificultad para decir no cuando los confrontan y a menudo se preocupan demasiado por lo que piensan de ellos los demás
Confianza	Percepción individual del mundo exterior	Son abiertos, confiables, ven a los demás como si fueran abiertos y confiables hasta que se demuestre que están equivocados, e inicialmente les conceden a otros el beneficio de la duda	Son escépticos e inicialmente requieren que otros "demuestren su valía" antes de que puedan resultar relaciones de confianza
Exageración	Grado al cual el solicitante está exagerando sus puntos fuertes o les resta importancia a sus puntos débiles, a fin de presentar una imagen más favorable	Intencional o no intencionalmente presentan una imagen más favorable en lo que concierne a la conformidad, el dominio de sí mismo y los valores morales	Se presentan a sí mismos bajo una luz menos favorable y son más francos y críticos en lo que concierne a sus cualidades personales

FUENTE: *User´s Manual: The Comprehensive Personality Profile (CPP)*, Wonderlic Personnel Test, Inc., 1998 (Bradenton, FL: CraftSystems, Inc), http://www.craftsystems.com (acceso en octubre de 2006). *User´s Manual: The Comprehensive Personality Profile*; Larry L. Craft, "The Career Life Insurance Agent", en *Research Brief 96-1* (Bradenton, FL: CraftSystems, Inc.), septiembre de 1996.

respuestas "correctas" o "erróneas" a las preguntas. Además, los críticos cuestionan la metodología utilizada para desarrollar las pruebas. Por ejemplo, la mayoría de los consultores de pruebas obtiene el perfil del personal de ventas con un desempeño superior de un cliente y después compara los resultados de la prueba con sus rasgos de personalidad. Pero existen otros factores que pueden influir en el éxito del vendedor, además de la personalidad, como tener el mejor territorio o la mayor antigüedad. El resultado es que es posible eliminar al personal de ventas potencialmente exitoso, debido a que no se ajusta al estereotipo.

Otro problema es que muchos gerentes utilizan las pruebas con un único factor para tomar decisiones. Los candidatos pueden causar una buena impresión sobre la base de las entrevistas, las formas de solicitud y la verificación de referencias. Pero si las calificaciones de su prueba son bajas, es posible que sometan a los solicitantes a una segunda prueba. Las calificaciones de la

prueba no deben ser el único criterio que se utilice cuando se toma la decisión de contratar a alguien. Más bien, deben ser uno de los varios factores considerados.

A menudo las pruebas no se comprenden bien y se utilizan mal, por lo que muchos gerentes de ventas concluyen que son de muy poco valor como herramienta de selección. Por ejemplo, en ocasiones la gerencia cree que la calificación más alta en la prueba indica al mejor prospecto. Sin embargo, se debería juzgar que todos los solicitantes que caen dentro de cierta escala están igualmente calificados para el puesto.

Entrevistas de seguimiento

Los gerentes de ventas muy rara vez deciden a qué candidato deben contratar después de sólo una entrevista personal de profundidad. Los candidatos sólidos a menudo pasan por varias entrevistas con más de un entrevistador. Se pide a quienes califican favorablemente después de la entrevista de profundidad y que califican dentro de la escala aceptable en las pruebas de empleo, que regresen para entrevistas de seguimiento con otros miembros del equipo de ventas, por ejemplo con otros gerentes de ventas, gerentes de división y representantes de ventas. Lo mismo que la entrevista de profundidad, estas entrevistas de seguimiento pueden ser o no estructuradas, o una combinación de ambas, dependiendo del estilo del entrevistador y de los objetivos de la entrevista.

La selección

Cuando se han completado todos los demás pasos en el proceso de selección, el gerente de ventas debe decidir si contratar o no a cada solicitante. El gerente revisa todo lo que se sabe acerca de un solicitante particular, desde la selección, la verificación de referencias, las entrevistas y las pruebas. El siguiente paso es comparar las metas y las ambiciones de los solicitantes con las oportunidades presentes y futuras, los retos y otros tipos de recompensas ofrecidas por el trabajo y la empresa.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Selección de personal de ventas para asignaciones en el extranjero

Una creciente preocupación de muchas corporaciones es la selección de personal de ventas calificado para los mercados internacionales. Cuando las empresas estadounidenses llegan al extranjero, comprenden muy pronto lo diferentes que son el entorno de ventas y los mercados de los de Estados Unidos. Las diferencias en la composición étnica, la orientación religiosa, la clase social y la educación definitivamente les complican el proceso de selección de la fuerza de ventas a las corporaciones multinacionales. Los reclutadores de la fuerza de ventas en las empresas multinacionales reportan diferencias en los rangos de los criterios de selección de personal de ventas para los mercados extranjeros y los de los mercados estadounidenses. Por ejemplo, la educación, las habilidades de adaptación cultural, la clase social, la religión y el origen étnico son más importantes en la contratación de personal de ventas para asignaciones en el extranjero.[21] Por consiguiente, las diferencias en los entornos de ventas y en las culturas hacen que la utilización de criterios estandarizados sea peligrosa cuando se está seleccionando a personal de ventas para los mercados extranjeros.

General Electric ha sido líder en las ventas globales. Hace poco más o menos una década, GE comprendió que la mayoría de las asignaciones de expatriados le correspondía a empleados de Estados Unidos.[22] Más recientemente, la empresa ha hecho un esfuerzo concertado para dar a todos los empleados una oportunidad en las asignaciones internacionales. De manera que cada vez más, los gerentes de ventas de todo el mundo tienen una oportunidad de trabajar en tierras extranjeras. GE ha descubierto que las personas de todo el mundo pueden ser buenos gerentes de ventas globales.

FUENTE: Scott Widmier y Joe Hair, "Enhancing Global Sales Skills through Executive Education Programs", *Journal of Executive Education 6*, número 1 (2007); John S. Hill y Meg Birdseye, "Salesperson Selection in Multinational Corporation: An Empirical Study", *Journal of Personal Selling & Sales Management* (verano de 1989): pp. 39-47. S. Green, F. Hassan, J. Immelt y M. Marks y otros, "In Search of Global Leaders", *Harvard Business Review*, agosto de 2003, pp. 38-44

Las herramientas de selección utilizadas en el proceso de selección de la fuerza de ventas sólo son auxiliares para el criterio ejecutivo. Pueden eliminar a los candidatos que no califican y, en general, detectan a los individuos más competentes. Pero, debido a que muchos candidatos tienen cabida entre esos extremos, las herramientas sólo pueden sugerir quiénes tendrán más éxito en las ventas. De manera que se depende considerablemente del criterio ejecutivo en la selección final del personal de ventas.

Aun cuando el criterio a menudo es necesario al hacer una selección, los gerentes de ventas deben evitar que las emociones o la intuición nublen la decisión. Los gerentes de ventas que no tienen experiencia, a menudo contratan a un candidato debido a que su entrevista resultó bien, a que "se lleva bien", o a que el gerente hizo demasiado hincapié en la apariencia física del candidato. Algunos gerentes incluso se jactan de ser capaces de decidir si deben contratar a un representante de ventas después de los primeros cinco minutos de la entrevista.

Aun cuando la intuición del gerente de ventas sí es importante, los ejecutivos de ventas maduros saben que una contratación que se basa sólo en la intuición o en las emociones puede resultar desastrosa. Si el gerente tiene sentimientos inquietantes acerca de los mejores candidatos, les debe pedir que regresen para otra entrevista y se deben verificar las referencias y pruebas adicionales. Si una empresa sigue la secuencia lógica de un sistema de reclutamiento y selección bien planeado, las intuiciones del ejecutivo muy pronto se transformarán en criterios objetivos que pueden ayudar a comparar a los solicitantes y a tomar decisiones entre ellos.

Una decisión de contratar va seguida de una oferta formal, sin detalles no especificados ni sorpresas. Los términos deben ser por escrito, para protección tanto del candidato como de la empresa. Gran número de éstas requieren que todo el nuevo personal de ventas firme contratos que contengan toda la información relacionada con el trabajo. La tabla 8.10, de las páginas 236 y 237, hace hincapié en algunos puntos clave que deben cubrir los gerentes de ventas al hacer a un candidato una oferta de trabajo formal.

Si un candidato elegido parece tener muchas reservas acerca del trabajo, los gerentes de ventas no deben tratar de persuadirlo. No es probable que esos solicitantes contribuyan con sus mejores esfuerzos a la empresa.



Socialización de la fuerza de ventas

Socialización
Introducción apropiada de un nuevo miembro de la organización a las prácticas, los procedimientos y la filosofía de la empresa y a los aspectos sociales del puesto, mediante la cual el vendedor se integra a la organización.

Una vez que usted ha completado el proceso de reclutamiento y selección del nuevo vendedor, ha llegado el momento de integrar a tal persona a la organización. La **socialización** de la fuerza de ventas es la inducción apropiada de un nuevo miembro de la organización a las prácticas, los procedimientos y la filosofía de la empresa y a los aspectos sociales del puesto. El proceso inicia en realidad cuando el candidato potencial a un puesto en ventas lee la literatura de reclutamiento acerca de la empresa y asiste a la primera entrevista con los representantes de ésta. La socialización es decisiva para lograr un rendimiento sobre la considerable inversión que se hizo durante el proceso de reclutamiento y contratación. El desarrollo eficaz de las habilidades para el trabajo, la adopción de conductas apropiadas para el rol y los valores de la organización y la adaptación al grupo de trabajo y a sus normas pueden influir en la motivación de un nuevo miembro de la organización, en su satisfacción laboral y en su desempeño. Con el gran número de mujeres y minorías que está ingresando al lugar de trabajo como vendedores de nuevo ingreso, el proceso de socialización asume un rol cada vez más crucial para el éxito futuro de una empresa.

Tanto el reclutamiento, como la selección y la capacitación, desempeñan una parte importante en el proceso de socialización. Los beneficios más importantes de un programa formal de socialización de una fuerza de ventas incluyen una mayor satisfacción laboral, un creciente compromiso del empleado, una mayor participación en el trabajo, una oportunidad mejorada para la supervivencia del nuevo personal de ventas y la mejor comprensión del recién contratado en lo que concierne a cuál es su rol en la empresa.[23]

TABLA 8.10 Puntos clave que se deben cubrir cuando se contrata a un vendedor

DEBERES DEL REPRESENTANTE DE VENTAS

- Hacer su mejor esfuerzo cuando represente a la empresa y a sus productos o servicios.
- No hacer declaraciones, dar garantías o hacer compromisos que obliguen a la empresa, sin el previo consentimiento de ésta. El vendedor será personalmente responsable y se requerirá que reembolse a la empresa si se excede en esa autoridad.
- Enviar de inmediato a la empresa todas las indagaciones o las quejas en campo.
- Trabajar de tiempo completo para la empresa sin ninguna actividad adicional. No representar o formar un negocio competidor.
- Solicitar personalmente el producto y no contratar a un asociado para que represente a la empresa, sin previa aprobación por escrito.
- Mantener cobertura de responsabilidad general y de automóvil.
- Asistir a las juntas de ventas, tanto locales como nacionales.
- Visitar periódicamente a las cuentas, darles servicio y mantener registros de ventas y hojas de pistas exactos.
- Apoyar cualquier conjunto de actividades requerido por la empresa.
- Hacer promesa de proteger todos los secretos comerciales, las listas de clientes y otras formas de información confidencial adquiridas mientras trabajaba para la empresa.

COMPENSACIÓN

1. *Sueldo:*
   - Especificar la cantidad y cuándo se paga.
2. *Giro de fondos:*
   - Especificar si se aplica contra las comisiones.
   - Especificar la cantidad y cuándo se paga.
   - Aclarar que la empresa puede detener el giro de fondos en cualquier momento y sin previo aviso, cuando las ganancias por comisiones no excedan al giro de fondos.
   - Especificar que el representante de ventas es personalmente responsable del reembolso cuando el giro de fondos exceda las ganancias por comisiones y el representante renuncia o lo despidan de su trabajo.
   - Declarar que la empresa tiene el derecho de liquidar el giro de fondos y de reducir la cantidad adeudada de comisiones a la terminación de la relación laboral.
3. *Bonos:*
   - Especificar si el bono es exigible por contrato.
   - Especificar la cantidad y cuándo se paga.
   - Especificar que los bonos proporcionales no se entregarán en caso de que el vendedor renuncie o lo despidan antes de la fecha en que se pagará el bono.
   - Evitar que el bono se base en una determinación de las utilidades, debido a que eso puede dar al vendedor el derecho de inspeccionar los libros y registros de la empresa.
4. *Comisión:*
   - Especificar la tasa de comisiones y cuándo se paga.
   - Evitar arreglos de envío garantizados.
   - Especificar las políticas de división de comisiones si se trabaja en un entorno orientado al equipo.
   - Especificar todas las deducciones de comisiones y cómo y cuándo se calculan, por ejemplo en el caso de devoluciones, cargos de transporte, concesiones de precios no autorizadas otorgadas por el vendedor, descuentos de facturación y publicidad, cargos de cobranza, incumplimiento de pago del cliente.
   - Especificar las comisiones por pedidos grandes, clientes especiales, bienes rebajados y nuevos pedidos.
5. *Gastos:*
   - Especificar las clases y la cantidad de gastos que son reembolsables.
   - Especificar la clase de documentación que debe presentar el vendedor a fin de recibir un reembolso.

TABLA 8.10 (continuación)

TERRITORIO

- Especificar cómo se determinan el territorio o los clientes del vendedor (por límites geográficos, por industria o grupo de clientes, por grupo funcional, etcétera).
- Aclarar si el representante de ventas tiene derechos territoriales exclusivos o no exclusivos.
- Asegurarse de discutir todas las cuentas de la empresa y de documentarlas por escrito.
- Determinar la forma en la cual los productos vendidos en un territorio y enviados a otro afectarán la política de comisiones divididas.
- Aclarar si el vendedor puede trabajar en otros territorios o a otros grupos de clientes no solicitados por otros miembros del personal de ventas, por ejemplo en exposiciones comerciales.
- Si no están involucrados los derechos territoriales, asegurarse de que el vendedor no reciba comisiones por pedidos que en realidad no solicitó.

DURACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

- Especificar la fecha de inicio del empleo.
- Especificar la duración del empleo y si éste es a voluntad (es posible despedir al vendedor en cualquier momento) o por un término definido, por ejemplo dos años.
- Si el empleo es a voluntad, especificar si se requiere una notificación. De ser así, decir con cuánta anticipación se debe enviar para que la terminación sea eficaz y por qué medios (correo certificado o regular).
- Nunca hacer promesas de la seguridad del trabajo si usted está contratando a un vendedor a voluntad.
- Si el empleo es por un término definitivo, decir si el contrato es renovable conforme a los mismos términos y condiciones después de la expiración del término original y si se debe enviar una notificación para confirmar esto.
- Fijar el empleo a una cuota de ventas mínima, si aplica.

TERMINACIÓN DEL EMPLEO

- Aclarar cuándo se detienen las comisiones; a la terminación, al envío del pedido, al envío con una fecha de corte para eliminar el problema de los nuevos pedidos.
- Evitar los arreglos de compensación por despido.
- Especificar cuándo se hará una contabilidad final.
- Limitar el derecho del vendedor a una demanda por comisiones dentro de un periodo especificado.
- Especificar la pronta devolución de todas las muestras, listas de clientes e información de campo y especificar una penalización por incumplimiento.
- Incluir un convenio por escrito para una protección adicional.

Ajuste persona-organización (POF)
Describe lo compatibles que son las creencias y el sistema de valores del vendedor con los de la organización para la que trabaja.

La socialización de la fuerza de ventas también puede contribuir al ajuste persona-organización. El **ajuste persona-organización** (POF, por sus siglas en inglés) describe lo compatibles que son las creencias y el sistema de valores del vendedor con los de la organización para la que trabaja. El POF tiene muchos resultados de trabajo positivos, incluido un nivel más alto de satisfacción laboral, menos estrés y una probabilidad más baja de rotaciones.[24]

Los gerentes de ventas tienen un impacto mayor sobre el nuevo personal de ventas y mejoran la cultura de la organización de ventas con más éxito si implementan la socialización en programas organizados, más que creando una experiencia de socialización única para cada nuevo contratado. Un programa de socialización común es una experiencia de aprendizaje común por la que pasan todos los nuevos miembros de la organización, que transfiere a los recién llegados de su escenario de trabajo normal y ofrece pautas acerca de la secuencia y la oportunidad de progresar en la organización. Ofrece un contacto estrecho con el personal de ventas experimentado en la organización y proporciona el apoyo social de otros miembros de la organización de ventas para reforzar la identidad del recién llegado.[25] Por consiguiente, la socialización es una parte fundamental del proceso de contratación.

Socialización inicial
Inicia con el proceso de reclutamiento, con cosas como folletos y tiene el propósito de ser una forma preliminar de integrar a una persona en la empresa.

Socialización ampliada
La exposición de los nuevos miembros de la organización a la cultura corporativa (valores, filosofía, normas del grupo, diferentes grupos de trabajo, funcionarios corporativos, etc.) y ayudándoles a adaptarse a la nueva cultura en un periodo tan breve como sea posible.

Existen dos tipos de socialización. El primero es la **socialización inicial**. Esta exposición preliminar a la empresa se inicia con el proceso de reclutamiento y selección y termina con la inducción inicial del vendedor a los procedimientos y las políticas de la empresa. El segundo tipo, la **socialización ampliada**, hace que el nuevo personal de ventas sienta que es parte integral de la empresa. Esto se logra exponiendo a los nuevos miembros de la organización a la cultura corporativa (valores, filosofía, normas de grupo, diferentes grupos de trabajo, funcionarios corporativos, etc.) y ayudándoles a adaptarse a la nueva cultura tan pronto como sea posible.

Socialización inicial

La socialización inicial ocurre durante el reclutamiento, la selección y la capacitación preliminar. Veamos más de cerca cada uno de estos aspectos.

Reclutamiento. La mayoría de las empresas inicia el proceso de socialización enviando al candidato a un puesto en ventas la literatura de reclutamiento que detalla la filosofía de la empresa y el rol del vendedor en la organización. Hoy, muchas empresas divulgan el material de reclutamiento en sus sitios web, de manera que quienes buscan trabajar y estén interesados puedan navegar a lo largo de las descripciones de puestos disponibles y de la información acerca de la cultura de la empresa. Por ejemplo, el sitio web de IBM (ww.ibm.com) discute las oportunidades para hacer carrera, así como la cultura corporativa de la empresa y explica por qué un candidato desearía buscar trabajo allí.

Selección. El proceso de la entrevista puede dar tanto al candidato como al reclutador alguna idea de cómo responderá el nuevo vendedor a los esfuerzos de socialización de la empresa. Por ejemplo, tal vez se espera que los representantes de ventas vistan de forma conservadora. Al ajustarse a este patrón, el reclutador indica al nuevo miembro de la organización las expectativas de la empresa. Además, esta imagen puede proporcionar indicios acerca de la filosofía de la organización y de la estructura de la empresa.

Gran número de empresas también programa múltiples entrevistas en todos los niveles de éstas y en otros departamentos funcionales. El propósito es no sólo obtener múltiples opiniones acerca de qué tan bien responderá el nuevo miembro de la organización a los esfuerzos de socialización, sino también exponer a los candidatos a la cultura de la organización. Por ejemplo, IBM requiere cinco o seis entrevistas para los candidatos de ventas, en un esfuerzo por encontrar a aquellos que tendrán éxito en la cultura de IBM.

Los folletos de reclutamiento profesional y los prolongados procesos de entrevistas son típicos de numerosas empresas pequeñas y medianas. Pero las pequeñas tal vez no se pueden permitir el lujo de contar con dichos materiales de reclutamiento de alta calidad. Cuando las pequeñas empresas reclutan personal de ventas, el propietario de la empresa a menudo participa en el proceso de entrevista. De manera que el candidato obtiene información directa de la filosofía del propietario acerca de administrar un negocio y del rol de la fuerza de ventas. Del mismo modo, el propietario puede discernir si el candidato se ajusta a las características que está buscando la empresa.

Capacitación introductoria. Después de terminar con éxito el proceso de reclutamiento y selección, el nuevo miembro de la organización tiene alguna noción de la filosofía corporativa de la empresa y de la naturaleza del puesto en ventas. Algunas empresas preparan manuales detallados de recursos humanos que tratan la historia de la empresa, la línea de productos, la organización, las descripciones de puestos y varios paquetes de compensación y prestaciones. Al recibir un manual así antes de reportarse al trabajo, el nuevo personal de ventas puede encontrar rápidamente las respuestas a muchas de sus preguntas concernientes a los procedimientos y las políticas de la empresa.

Cuando el vendedor se reporta por primera vez para trabajar, su inmediata colocación en una situación de ventas de campo puede resultar en una socialización inadecuada. Los nuevos

miembros de la organización se deben reportar primero a las oficinas corporativas o regionales, de manera que les puedan informar en la forma apropiada acerca del trabajo, los procedimientos y las políticas de la empresa, etcétera. También se debe alentar a los nuevos miembros de la organización para que formulen preguntas acerca de la información en el manual de recursos humanos o en otros materiales que les han entregado antes de reportarse para trabajar.

Mientras están en las oficinas corporativas, se debe exponer a los nuevos miembros de la organización a las operaciones reales de la empresa. Los miembros del departamento de recursos humanos o el personal de capacitación en ventas, o el gerente de ventas, les deben explicar los procedimientos de la nómina, las cuentas de gastos, los procedimientos y políticas de la oficina y los aspectos de rutina como instalaciones de estacionamiento y comedor.

■ Socialización ampliada

Los programas de socialización ampliada incluyen una capacitación a largo plazo, rotación de puestos y actividades sociales corporativas. El enfoque de la socialización ampliada es desarrollar un espíritu de solidaridad en la organización de ventas.

Capacitación a largo plazo. Gran número de empresas grandes utiliza programas de capacitación a largo plazo para formar al personal de ventas acerca de los productos, clientes y competidores de la empresa y para asegurarse de que los nuevos miembros de la organización estén socializados en la forma apropiada. Por ejemplo, los nuevos miembros de la organización de ventas de Johnson Controls, Inc. (www.johnsoncontrols.com) pasan por un extenso programa de capacitación antes de que les asignen su territorio. La capacitación incluye conferencias en aula, estudio independiente y simulación de ventas y desempeño de roles. Todos esos esfuerzos se llevan a cabo para asegurar un conocimiento superior del producto y una comprensión del mercado y de los clientes.

Las empresas que tienen programas de socialización prolongados están buscando un apego uniforme a las prácticas, los procedimientos y la filosofía de la empresa. Además, quieren ayudar al nuevo personal de ventas a adquirir un alto nivel de habilidades laborales y una comprensión de las conductas apropiadas del rol y de los valores del trabajo de grupo. Esta estandarización de valores, normas de comportamiento y filosofía ayuda a producir resultados uniformes del desempeño en ventas, debido a que el personal de ventas se ha convertido en jugador del equipo altamente motivado.

Sin embargo, existe un aspecto negativo en este tipo de socialización extensa. Algunos nuevos miembros de la organización pueden resentir el hecho de que les pidan que "se ajusten al molde" y pueden salir de la empresa. Por medio de métodos de selección apropiados y de una presentación precisa de las expectativas de la empresa, los gerentes pueden eliminar a tales individuos antes de gastar los recursos de la empresa en su capacitación.

Rotación de puestos. Tanto las empresas grandes como las pequeñas utilizan la rotación de puestos como una forma de exponer a los capacitados en ventas a la cultura corporativa. Los nuevos miembros de la organización no sólo aprenden cómo funcionan los diferentes departamentos, sino que también hacen contactos sociales y están expuestos a la organización general. Esta amplia exposición a la empresa al principio de su carrera en ventas, infunde en dichos miembros un sentido de pertenencia y camaradería.

Actividad social corporativa. Gran número de empresas reconoce el valor de las maneras informales de socializar a los nuevos empleados. Los días de campo, los equipos deportivos y las juntas de ventas de la empresa proporcionan una oportunidad para que el nuevo vendedor interactúe con el personal de ventas experimentado, los gerentes de ventas y los ejecutivos de la empresa, en un entorno que no es amenazador. En este tipo de escenarios, el nuevo empleado puede hacer preguntas y observar cómo se ajustan todos a la estructura social de la empresa. A

menudo se incluye en dicha actividad al cónyuge del nuevo miembro de la organización o a alguna otra persona importante. Esto ayuda a afirmar el rol de socio del nuevo empleado en el desempeño exitoso del trabajo de ventas. El problema principal con esta clase de actividades por lo común es la distancia entre el territorio de un vendedor y las oficinas corporativas.

La actividad social corporativa orientada a la socialización no tiene que ser elaborada ni costosa. Las conversaciones en los pasillos y los equipos de softbol pueden ser medios eficaces para socializar al nuevo vendedor. Cada uno de estos métodos facilita el propósito principal, desarrollar un espíritu de solidaridad dentro de la organización de ventas.

RESUMEN

1. **Seguir los pasos en el proceso de reclutamiento de la fuerza de ventas.** Debido a la importancia crucial del reclutamiento, los gerentes de ventas deben tener un sistema eficaz para buscar y seleccionar al personal de ventas. Para asegurarse de que los nuevos miembros de la organización posean las aptitudes necesarias para tener éxito en un tipo particular de puesto en ventas, los gerentes de ventas deben seguir los pasos en el proceso de reclutamiento: 1) hacer un análisis de puestos, 2) elaborar una descripción de puestos, 3) identificar las calificaciones para un puesto en ventas, 4) atraer a un grupo de candidatos de ventas y 5) evaluar y seleccionar al mejor candidato disponible. Antes de que una empresa pueda buscar un tipo de vendedor particular, debe saber algo acerca del puesto en ventas que se va a ocupar. Esto se determina elaborando un análisis de puestos y una descripción de puestos. Esta última permite que los solicitantes potenciales sepan cuáles son exactamente los deberes y las responsabilidades del puesto en ventas y sobre qué base se evaluará a los empleados. Debido a que una descripción de puestos se utiliza en el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación de la fuerza de ventas, la descripción debe ser por escrito. Los deberes y las responsabilidades determinadas en la descripción de puestos se deben convertir a una serie de calificaciones para el puesto. Éstas deben explicar específicamente las características y capacidades que debe tener una persona para cumplir con los requerimientos del puesto en ventas, como educación, experiencia previa, habilidad para tomar decisiones, conocimiento del producto, transportación, disposición para viajar y conocimientos de computadora.
2. **Identificar las fuentes de los candidatos a puestos en ventas.** Las empresas utilizan varias fuentes para encontrar solicitantes calificados. La búsqueda puede empezar dentro de la empresa, estudiando a la fuerza de ventas en busca de posibles candidatos y después buscando a individuos de otros departamentos. Algunas de las fuentes externas incluyen a empresas competidoras y no competidoras, instituciones educativas, anuncios y agencias de empleo. Una fuente relativamente nueva de candidatos para puestos en ventas es por medio de centros de carrera en línea. Los reclutadores deben reconocer que los candidatos mejor calificados pueden provenir de cualquier fuente. Sin embargo, con el creciente costo del reclutamiento, los gerentes de ventas deben tener cuidado de dedicar su tiempo a las fuentes más productivas.
3. **Seguir los pasos en el proceso de selección de la fuerza de ventas.** La selección de buenos candidatos es una tarea extremadamente importante para el gerente de ventas y es todo un reto. El proceso de selección del vendedor implica elegir a los candidatos que satisfacen mejor las calificaciones y que tengan las mayores aptitudes para el puesto. Los pasos generales en el proceso de selección del vendedor incluyen 1) la evaluación inicial, 2) la verificación de referencias, 3) la entrevista de profundidad, 4) la prueba de empleo, 5) la entrevista de seguimiento y 6) hacer la selección. Al seleccionar al personal de ventas, se utilizan varias herramientas para investigarles y eliminar a los candidatos no deseables. La evaluación inicial puede empezar con una forma de solicitud o un currículo, una entrevista de selección, o algún tipo de prueba breve. Las formas de solicitud, así como los currículos, son las herramientas de selección que se utilizan más ampliamente y un medio fácil de recolectar la información necesaria para determinar las calificaciones de los solicitantes, como antecedentes educativos, experiencia laboral y referencias personales. Una función importante de las formas de solicitud es ayudar a los gerentes de ventas a prepararse para entrevistas personales con los candidatos a los puestos en ventas. Casi todas las empresas utilizan las entrevistas de evaluación inicial o las pruebas.
4. **Aplicar los criterios utilizados para tomar la decisión de selección final.** Una vez que se han completado los otros pasos en el proceso de selección, el gerente de ventas debe decidir si va a contratar o no a cada solicitante. La empresa revisa todo lo que se sabe acerca de un solicitante particular, recolectado de la selección, la verificación de referencias, las entrevistas y las pruebas. Las metas y

ambiciones del solicitante se comparan con las oportunidades y retos presentes y futuros y con otros tipos de recompensas ofrecidas por el trabajo y por la empresa. Aun cuando las herramientas y las técnicas de selección pueden eliminar a los candidatos no calificados, y en general detectan a los individuos más competentes, por lo común se utiliza cierta dosis de criterio para tomar la decisión final de la selección.

5. **Implementar el proceso de socialización de la fuerza de ventas.** Una vez que está completo el proceso de reclutamiento y selección, se debe integrar al nuevo vendedor a la fuerza de ventas. La socialización implica la introducción formal del nuevo miembro de la organización a las prácticas, los procedimientos y la filosofía de la empresa. El desarrollo eficaz de las habilidades laborales, la adopción de conductas apropiadas para el rol y de los valores organizacionales y la adaptación al trabajo de grupo y a sus normas puede influir en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de un nuevo miembro de la organización. En el proceso de socialización existen dos niveles. La socialización inicial ocurre durante los procesos de reclutamiento, selección y capacitación preliminar. La socialización ampliada se logra mediante la capacitación a largo plazo, la rotación de puestos y las actividades sociales corporativas.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Cuáles son los pasos del proceso de reclutamiento? [OA 1]
2. ¿Por qué los gerentes de ventas deben realizar un análisis de puestos antes de reclutar al personal de ventas? [OA 1]
3. ¿Cómo se utiliza la descripción de puestos para administrar a la fuerza de ventas? [OA 1]
4. ¿Qué factores deben considerar los gerentes de ventas cuando deciden qué fuente de reclutamiento deben utilizar? Explique. [OA 2]
5. ¿Por qué los gerentes de ventas deben desarrollar una serie de calificaciones para el puesto? ¿Es un proceso difícil? Explique. [OA 3]
6. Comente los beneficios de las herramientas de evaluación para el proceso de selección. ¿Cómo podrían ayudar las herramientas de evaluación a controlar el costo de la selección de personal de ventas? [OA 4]
7. ¿Qué es la socialización? ¿Cuándo ocurre? ¿Por qué la socialización del nuevo personal de ventas es importante para la cultura de la organización de éstas? [OA 5]
8. ¿Qué es el POF? ¿En qué forma contribuye la socialización al POF? ¿Qué considera que tiende a suceder cuando un empleado experimenta bajos niveles de POF? [OA 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

En sus esfuerzos de reclutamiento, United Parcel Service (UPS) hace hincapié en la diversidad, como se describe en su sitio web: http://www.diversitycareers.com/articles/colleges/sumfall03/dia_ups.htm. Compare los esfuerzos de diversidad de UPS con los de otras dos empresas en las cuales usted está interesado en obtener un puesto en ventas. ¿Cuál es la empresa que tiene el mejor programa de diversidad y por qué?



Ejercicio de desempeño de roles

Determinación de la ética de un candidato

Situación

Incluso el vendedor más mezquino puede parecer un santo en una entrevista. Entonces, ¿cómo puede usted decir si un representante es ético antes de que le haga una oferta de trabajo? No existe un método infalible, pero los expertos en recursos humanos señalan que los ejecutivos de ventas y de marketing deben sondear a los candidatos para averiguar sus características importantes, autodisciplina, honestidad, franqueza, respeto de sí mismos, sensatez y una mezcla de asertividad y empatía. Una forma de descubrir estas cualidades es planteando dilemas hipotéticos a los contratados potenciales. Personnel Decisions Internacional (www.personneldecisions.com), una firma global de administración y consultoría en recursos humanos, ubicada en Minneapolis, utiliza las respuestas

combinadas de los siguientes escenarios para determinar un patrón general de ética, o de falta de la misma, en los candidatos al puesto.

- Pocos meses después de que usted se unió a la empresa, sus colegas le hablan de una tarjeta de un club que ofrece 20 por ciento de descuento en efectivo en ciertos restaurantes. Un dinero fácil, en especial si usted apenas está empezando a establecer un territorio. Puesto que la empresa fomenta la idea de agasajar a los clientes, razona el vendedor, ¿por qué no llevarles a esos restaurantes y quedarme con el reembolso? A la empresa eso no le costará ningún dinero. ¿Está usted de acuerdo?
- Después de hablar con un gerente de ventas en el estand de un competidor en una exposición comercial, usted detecta una copia de la base de datos del competidor, donde aparece una lista de 100 pistas calificadas, obtenidas durante la exposición. La puede deslizar fácilmente en su portafolio y nadie lo verá. ¿Qué hace usted?
- Después de una junta con un cliente, usted descubre que un competidor ha superado su oferta por 15 por ciento. Este competidor tiene la reputación de ofrecer sus productos al precio más bajo posible, pero de que no proporciona un nivel aceptable de servicio. ¿Le advierte eso al cliente, tratando de inclinarlo hacia la oferta de usted, o renunciará al negocio, con la esperanza de que el cliente se entere por sí mismo y en el futuro elija a su empresa?
- El precio estándar de su producto es de $15 000. Después de las negociaciones con un importante cliente, usted descubre que en realidad la empresa sólo puede cobrar $13 000. Unas semanas después recibe la orden de compra con el precio original de $15 000. Usted recibe una comisión de cinco por ciento sobre el valor total en dólares del trato. ¿Corrige el error del cliente, o permite que le facturen $15 000 a la empresa, con la esperanza de que jamás se descubra el error?
- Usted está haciendo una visita de ventas y una cliente clave de una empresa de *Fortune 500* le dice que no le comprará a usted, a menos que iguale la oferta de un competidor. Ésta incluye un viaje de 10 días a Hawai para la cliente y su esposo. ¿Qué hace usted?

Al evaluar las respuestas, surge la preocupación de si éstas sugieren a un vendedor que no hará nada para cerrar una venta, en especial en formas que puedan comprometer la reputación de la empresa. Por ejemplo, un representante que no es ético indicaría que no titubearía en robarse la lista de pistas calificadas del vendedor, o de igualar la oferta potencialmente cuestionable de un competidor de enviar a un cliente a un viaje exótico. Un representante ético pondría sobre aviso al cliente acerca del competidor que ofrece productos a un precio bajo, pero que economiza en el servicio. Además, el vendedor ético plantearía a la gerencia el problema de la tarjeta que ofrece 20 por ciento de descuento, antes de proceder. Por último, en el caso del error en la facturación, los representantes éticos lo corregirán de inmediato, con el fin de preservar la relación de confianza con el cliente.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Debbie Stuart: esta representante de ventas argumenta que tales prácticas son inaceptables.

Shane Williams: esta representante de ventas argumenta que ésas son las prácticas estándar en la industria y que deben estar bien.

FUENTES: htpp://personneldecisiones.com/ (acceso en octubre de 2006; "Putting Reps to Test", *Sales & Marketing Management*, diciembre de 1997, p. 38.



Ejercicio

Usted ha terminado una serie de entrevistas con una persona y cree que es una excelente candidata para el puesto en ventas que está vacante en su empresa. Tiene un promedio de 3.4 de calificación y un título en marketing. La candidata tiene excelentes habilidades de comunicación, tuvo un trabajo por horas en ventas durante sus años en la universidad para ayudarse a pagar sus estudios y fue funcionaria a cargo en la fraternidad de ventas en el campus. En definitiva, sería una excelente vendedora de nuevo ingreso en su empresa. ¡Su única preocupación es que otra empresa le ofrezca trabajo antes que usted! Previo a ofrecerle un trabajo a cualquier candidato, la empresa de usted requiere que se verifiquen algunas de las referencias del solicitante. Durante el proceso, descubre que su candidata ideal mintió en su currículo y en su solicitud. Nunca fue funcionaria en la fraternidad de ventas: sólo era miembro de la misma.

PREGUNTAS

1. Debido a la dificultad para encontrar candidatos sobresalientes, ¿qué haría usted con esta persona?
2. ¿Cambiaría su decisión si también descubriera que la candidata tiene varias infracciones por exceso de velocidad?
3. Prepare un mensaje de correo electrónico para el departamento de recursos humanos, con el fin de que respalde la contratación de esta persona.



Dilema ético

Su empresa utiliza un enfoque de equipos de dos personas para reclutar a candidatos a puestos en ventas. Cuando visitan los campus universitarios, dos gerentes de ventas asisten a la entrevista de empleo inicial y evalúan individualmente al solicitante. A usted le han asignado formar pareja con un veterano gerente de ventas muy exitoso. Después de varias entrevistas, observa que él siempre saca a relucir los deportes, en particular el golf, durante la entrevista. Al principio usted supuso que las preguntas de deportes eran una forma de "romper el hielo" y una buena forma de desarrollar una afinidad con los candidatos universitarios. Sin embargo, se ha llegado a dar cuenta de que su compañero califica mal a los solicitantes si no son ávidos golfistas y/o entusiastas de los deportes. Este comportamiento es particularmente perturbador para usted, debido a que el veterano gerente de ventas ha rechazado a varios candidatos a quienes usted les había dado una calificación muy alta. Usted siente que en realidad no quiere cuestionar la capacidad de él como reclutador. Sin embargo, le preocupa que si sus evaluaciones de los candidatos continuamente son diferentes de las del veterano exitoso, su propia carrera podría estar en peligro.

¿Qué hace usted? Si se enfrenta al veterano gerente de ventas, ¿podría haber resultados negativos? ¿Algunos serían positivos? ¿Son posibles ramificaciones legales como resultado de las acciones del veterano gerente de ventas?



CASO 8.1

Vector Marketing Corporation: reclutamiento y selección de estudiantes universitarios

Vector Marketing Corporation, ubicada en Olean, Nueva York, es el distribuidor exclusivo en Norteamérica de Cuchillería CUTCO. Tanto Vector Marketing Corporation como Cuchillería CUTCO Corporation son propiedad total y subsidiarias de Alcas Corporation, fundada en 1949. Cuchillería CUTCO es un producto de alta calidad fabricado por Cuchillería CUTCO Corporation. La línea de productos incluye cuchillos de mesa, cuchillos de trinchar y tenedores, artículos de cocina para gastrónomos, utensilios de cocina y cuchillos selectos de cacería y pesca, así como herramientas para el jardín.

Vector divide Norteamérica en siete zonas de ventas principales (seis en Estados Unidos y una en Canadá), con alrededor de poco más de 200 oficinas de ventas que operan todo el año, llamadas oficinas de Distrito y más de 200 oficinas de verano, llamadas sucursales, en todo Estados Unidos y Canadá. Las ventas totales en 2006 llegaron a $177 millones, que es más del doble de las ventas de hace diez años. El crecimiento de Vector se atribuye a su calidad sobresaliente, así como al liderazgo gerencial y a una destacada fuerza de ventas que principalmente se compone de estudiantes universitarios que promueve los productos CUTCO de tiempo completo durante el verano y por horas durante el año escolar.

Los representantes de ventas demuestran la cuchillería CUTCO bajo la dirección de los gerentes de ventas de las oficinas locales. Todos los representantes y gerentes de ventas de las oficinas son contratistas de ventas independientes que trabajan principalmente sobre la base de comisión. Vector ofrece un programa de sueldo base para todos los representantes, con el fin de asegurarse de que les paguen por una demostración de ventas, incluso si el cliente no compra ningún producto CUTCO. El representante recibe cualquier cantidad que sea la más alta al final de cada semana, el pago base por las citas, o bien la comisión. El personal de ventas desarrolla pistas de ventas casi totalmente por medio de referencias y hacen las citas por teléfono. No hay "llamadas en frío" ni ventas "de puerta en puerta".

El personal de ventas de Vector participa en un programa de capacitación en ventas muy conocido, llamado *Habilidades para la vida*. La capacitación sobre el producto base y en ventas se lleva a cabo a nivel de la oficina local, lo mismo que la capacitación avanzada sobre habilidades de ventas y comunicación. En las juntas y convenciones regionales de ventas se ofrece a lo largo del año capacitación adicional. El personal de ventas está capacitado para seguir el enfoque de Vector en las ventas, que se basa en "mostrar", más que en "vender", con el fin de mitigar la presión para que el cliente compre y para que los representantes vendan.

El progreso en Vector se basa exclusivamente en el esfuerzo y el desempeño. Los representantes de ventas pueden acceder a su siguiente nivel superior, es decir, a gerentes de ventas de campo. En 2006, el ingreso promedio de los representantes de ventas en el nivel superior fue de $10 000 al año y quienes tuvieron el mejor desempeño ganaron más de $100 000 (los estudiantes por lo común trabajan de tiempo completo durante el verano y por horas durante el año escolar). Debido a que los estudiantes universitarios son la porción dominante de la fuerza de ventas, Vector ha establecido un programa de becas como incentivo para un desempeño de ventas sobresaliente. Vector otorga becas universitarias con valor de $40 000 anualmente.

Existe un amplio programa de servicio al cliente, diseñado para apoyar las actividades de la fuerza de ventas con el cliente. Los productos CUTCO están respaldados con una garantía de satisfacción de por vida. El procesamiento de los pedidos y el envío rápido permiten que los clientes reciban sus productos CUTCO en el transcurso de tres semanas después de la demostración en su hogar. Un número de teléfono gratuito está disponible para los clientes en caso de que tengan preguntas acerca del pedido. Un beneficio adicional del programa de servicio al cliente es dar al personal de ventas confianza adicional en el producto que promueven, así como mejorar la imagen de Vector como una empresa de buena reputación. Vector también se apega al Código de ética establecido por la Asociación de Ventas Directas como parte de su esfuerzo de servicio al cliente.

Un considerable esfuerzo está enfocado en seleccionar, capacitar y equipar a la fuerza de ventas con los programas de apoyo de ventas necesarios para vender con éxito los productos CUTCO. Los gastos en relaciones públicas y publicidad para los productos CUTCO son relativamente pequeños, debido a que el producto se muestra y vende exclusivamente en los hogares de los clientes. Para que los clientes se enteren del producto, existe un sistema de referencia de comunicación verbal, que utiliza la fuerza de ventas. Sin embargo, Vector sí utiliza los anuncios clasificados del periódico y la publicidad en Internet, además del correo directo, para reclutar al personal de ventas. Las herramientas de marketing adicionales incluyen un catálogo de correo directo que se envía como un servicio a los propietarios existentes de productos CUTCO. Los representantes de ventas que todavía están activos en los negocios son elegibles para recibir una comisión sobre las ventas que se hagan por medio del catálogo a sus clientes previos. Los gerentes también reciben una comisión sobre ventas hechas por medio del catálogo en el área geográfica de su oficina. Además, CUTCO tiene un sitio web (www.cutco.com) para proporcionar información y comunicación a los consumidores. Sin embargo, no hay un acceso abierto al comercio electrónico, debido a la creencia de que ello obstaculizaría significativamente los esfuerzos de los representantes de ventas para generar éstas.

Un programa de apoyo muy completo de incentivos de ventas proporciona una motivación y un reconocimiento por los logros de ventas de los representantes y de los gerentes de ventas de campo de Vector. Los incentivos varían desde bonos en efectivo y premios, hasta un reciente programa de incentivos de viaje a lugares como Italia y Hawai. Además, todas las convenciones y juntas de ventas incluyen un considerable énfasis en el reconocimiento y en los premios de ventas para los representantes y los gerentes de ventas.

Vector es parte de un creciente número de empresas que está vendiendo directamente a los consumidores en sus hogares. El rápido éxito de Vector se puede atribuir al principio básico de la empresa, que es “Para tener éxito, primero debemos ayudar a otros a que tengan éxito”. Una fuerza de ventas en crecimiento y comprometida es esencial para el éxito continuo de la empresa.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son algunos de los retos en la administración de una fuerza de ventas que se compone principalmente de estudiantes universitarios?
2. Desarrolle un perfil del candidato ideal que usted seleccionaría para un puesto en ventas dentro de Vector.
3. ¿Qué podría hacer la gerencia para incrementar el número de estudiantes que solicitan un trabajo en ventas en Vector Marketing?

Caso preparado por John Whelpley y Sarah Baker Andrus, Vector Marketing Corporation y Mike Williams, Illinois State University.



CASO 8.2

R^3 Technology: mejoramiento del reclutamiento y la selección

R^3 Technology genera $8 millones de ingresos anuales proporcionando recuperación y reparación remotas para servidores de computadoras a las empresas que tienen sitios mayoristas y minoristas en Internet. La principal ventaja competitiva de R^3 Technology es proporcionar detección de problemas y reparaciones eficaces en relación con el costo, de acceso remoto, 24 horas al día y los siete días de la semana. Si el sitio web del cliente no está operando, o si lo está haciendo muy lento, el cliente está efectivamente “fuera del negocio”. Por consiguiente, los clientes consideran que este servicio es crucial para su éxito.

Josh Lyons inició la empresa cuando todavía estaba en la universidad. La tecnología se basa en un prototipo desarrollado en su dormitorio para ayudar a sus amigos que tenían problemas con sus computadoras, sin salir de su habitación. En los seis años transcurridos desde que Josh se graduó, las ventas se han incrementado de forma impresionante, debido a su tecnología única. Aun cuando a algunas cuentas más grandes se les da servicio con un equipo de venta directa, a la mayoría de los clientes se les atiende por medio de un personal de 15 miembros de ventas y apoyo de telemarketing por Internet.

Hasta ahora, el rápido crecimiento en las ventas ha sido el enfoque exclusivo de la empresa. Sin embargo, Josh está preocupado porque el crecimiento del rubro de los ingresos ha disminuido recientemente y sus inversionistas están empezando a hacer preguntas acerca de los futuros prospectos de crecimiento. Por sugerencia de un miembro del consejo de administración, recientemente Josh ha empezando a estudiar los índices de renovación (retención) del cliente. Ha observado que sólo 65 por ciento de los clientes está renovando sus contratos después de un año.

Josh decidió llamar a algunos de los clientes que no habían renovado sus contratos de servicio para investigar este problema. Se enteró de que los clientes "nunca hablaban dos veces con la misma persona" y de que percibían "una excesiva rotación" en la empresa. También dice que una relación a largo plazo con la persona de apoyo que los atiende es importante para mantener la confianza en la empresa y en sus servicios.

Esta retroalimentación de los clientes sorprende a Josh. Siempre pensó que el rápido crecimiento en las ventas significaba que los clientes debían estar satisfechos. Josh se empieza a preguntar si ha estado demasiado enfocado en la tecnología y el crecimiento. ¿El problema de la retención del cliente en realidad está relacionado con la rotación en su equipo de ventas? De ser así, ¿cómo puede reducir la rotación?

Josh siempre se ha enorgullecido de que todos sus empleados son estudiantes, o bien recién graduados de Spring College, la universidad donde se graduó. Cree que es fantástico poder trabajar con amigos y personas que tienen los mismos antecedentes. La universidad incluso lo ha reconocido como el alumno del año. Pero ahora no está tan seguro de que sea una buena estrategia para reclutar a los miembros de su equipo de ventas. Este pensamiento se fortalece cuando se toma el tiempo para calcular el índice de rotación de sus empleados, ¡72 por ciento! ¡En un instante, todas las fiestas para los empleados que salían de la empresa para asistir a la universidad para graduados o para contraer matrimonio adquieren un nuevo significado!

El reclutamiento y la selección de personal de ventas en la empresa son informales. Por lo común, los solicitantes se identifican mediante comunicación verbal entre los empleados. A menudo, debido a que tienen prisa por ocupar un puesto, sólo llevan a un solicitante para que lo entrevisten Josh y un par de personas que andan por allí en ese momento: puesto que por lo común conocen a la familia o los amigos del solicitante, las entrevistas son muy personales y sociales. Josh siempre busca personas que "encajen" en la cultura de la pequeña empresa. De hecho, no cree que un título universitario ni la experiencia previa del solicitante sean muy importantes, debido a que la empresa proporciona capacitación.

La inducción y la capacitación inicial en la empresa también son informales. La inducción consiste en que Josh hable con el nuevo miembro del equipo de ventas acerca de cómo inició la empresa y de su misión y valores fundamentales. Después se asigna al nuevo empleado a uno de los miembros "senior" del equipo de ventas para una capacitación en el puesto. Debido a que no existe un sistema o un manual de capacitación formal, el nuevo empleado se sienta al lado del "capacitador" en una estación de trabajo para aprender. Este enfoque parecía funcionar bien cuando la empresa era más pequeña. Sin embargo, Josh se está empezando a preguntar si el proceso de capacitación inicial podría estar contribuyendo al problema de la rotación.

Josh ha prometido presentar un plan detallado para abordar el problema de la retención de clientes durante la siguiente junta del consejo de administración de R^3 Technology. Sabe que se deben abordar las soluciones para la rotación en el equipo de ventas, con el fin de mejorar la retención del cliente, de manera que hace una lista en su PDA de algunas preguntas clave a las que debe responder, como preparación para la junta.

PREGUNTAS

1. ¿Qué cambios debe hacer R^3 Technology en su proceso de reclutamiento?
2. ¿Qué cambios necesita hacer la empresa en su proceso de selección?
3. ¿En qué forma se puede modificar el proceso de inducción y capacitación inicial para que sea más eficiente y eficaz?

Caso preparado por K. Randall Russ, Belhaven College.

TERCERA PARTE

Administración y dirección de las actividades de la fuerza de ventas

CAPÍTULO

9 Capacitación de la fuerza de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar la importancia y los beneficios de los programas de capacitación en ventas.
2. Seguir los pasos en el desarrollo y la implementación de los programas de capacitación en ventas.
3. Aplicar los diferentes métodos de instrucción para la capacitación.
4. Preparar, motivar y reforzar a los participantes en programas de capacitación en ventas.
5. Evaluar los programas de capacitación.
6. Enfrentar los desafíos de las empresas globales con respecto a la capacitación en ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Robert Brodo, vicepresidente ejecutivo, Advantexe Learning Solutions

¿En qué forma han cambiado la administración y la capacitación en ventas? Esta pregunta inquieta a Robert Brodo, vicepresidente ejecutivo de Advantexe Learning Solutions, una empresa nacional y global de capacitación en ventas, con sede en Filadelfia.

Durante la última generación, dice Brodo, los clientes han cambiado, la venta se ha modificado y, a su vez, las metas de los gerentes de ventas para la capacitación en ventas han evolucionado. Estas influencias han producido un sinnúmero de nuevos métodos de capacitación para los gerentes de ventas. Se acostumbraba capacitar a los representantes de ventas en programas que se asemejaban a un "campamento de entrenamiento de reclutas de la infantería de marina y de la marina de guerra", con el fin de que vendieran productos, cumplieran con las metas del presupuesto y, en general, siguieran las órdenes. Los gerentes de ventas sólo necesitaban ser determinantes y autoritarios para tener éxito. "Ahora, dice Brodo, aun cuando las viejas costumbres siguen siendo efectivas en algunos casos, las empresas más instruidas están buscando formas de adaptar su estilo de administrar las ventas al tipo de negocios donde operan. Hoy, los gerentes de ventas son menos parecidos a quienes imponen una disciplina y se asemejan mucho más a los coaches. "Por ejemplo, incluso en un negocio de bienes de conveniencia, donde todo se reduce al precio, dice Brodo, los gerentes de ventas pueden desarrollar a sus representantes diciéndoles cómo llegar a ser únicos a los ojos de sus clientes, tal vez estando disponibles por teléfono las 24 horas del día y los siete días de la semana. Eso puede ayudar a desarrollar una excelente relación con el cliente y a lograr que la empresa destaque."

¿Dónde aprenden los gerentes de ventas esas estrategias de capacitación? Una forma es por medio de una capacitación en liderazgo que enseña a los gerentes cómo

desarrollar las habilidades y competencias de sus representantes de ventas, cómo darles el tipo apropiado de retroalimentación, cómo desarrollar las técnicas de administración del tiempo y cómo transmitirles sus habilidades, como el manejo de conflictos. Otro tipo de capacitación para los gerentes de ventas los sensibiliza a la diversidad y les ayuda a aprovechar al máximo la inclusión cultural, por ejemplo, asignando al personal de ventas adecuado las cuentas apropiadas.

Las simulaciones en computadora son una de las nuevas herramientas más importantes para la capacitación en ventas y Brodo es un decidido creyente en su valor. Tales herramientas funcionan como los simuladores de vuelo y dan a los gerentes de ventas una oportunidad para responder a situaciones realistas y adaptadas según las especificaciones, en las que los planes y los objetivos se desarrollan en torno al reforzamiento de ciertas habilidades en administración de ventas. Los árboles de decisión de las simulaciones no acaban todos exitosamente. Algunos hacen posible que el gerente tome una decisión equivocada y "siga por un camino muy malo", conduciendo incluso a la pérdida de uno de sus representantes virtuales debido al burnout, un "abandono" (pérdida de la motivación), o incluso a una renuncia. La mayoría de esas simulaciones requiere un par de días para terminarla, pero pueden incluir en sus escenarios decisiones por valor de un año.

Lo que ayuda a que estas simulaciones tengan éxito, de acuerdo con Brodo, es que son precedidas por cuidadosas evaluaciones de habilidades. "Las evaluaciones permiten a los nuevos gerentes adquirir una idea de lo que no saben", comenta, "y ellos se sorprenden siempre." Pero están motivados.

¿Qué hay más adelante? Según Brodo, las simulaciones tienen mucho qué ofrecer a los gerentes de ventas que quieren seguir aprendiendo y crecer. Una capacitación virtual progresiva que los gerentes puedan terminar a su ritmo, será una de las formas más eficientes y prácticas para lograr que las personas sean mejores en lo que hacen.

Las palabras como *blog*, *wiki* y *podcast* suenan como un lenguaje extranjero a muchas personas. Pero estas tecnologías, junto a otras, se están convirtiendo rápidamente en la tendencia principal en la capacitación en ventas. Las bases de datos dinámicas como los wikis y los blogs externos e internos; los podcasts por vía de reproductores MP3, los teléfonos celulares y los PDA; y los sitios internos de ayuda en línea de la empresa sólo son algunos de los canales de acceso que utilizan los gerentes de ventas y los miembros de su personal, no sólo para comunicarse, sino también para aprovechar al máximo las oportunidades de capacitación en ventas.

Con estas tecnologías, el personal de ventas puede tener acceso a una instrucción en ventas de "aprovéchala en cualquier momento". Gran parte de esta ayuda "a solicitud" es en forma de módulos, videos breves de cinco a diez minutos que se enfocan en un mensaje o un tema de discusión particulares. Cuando se descargan, los blogs y su contenido hacen más que proporcionar acceso inmediato a la información que se necesita, estimulan la curiosidad y motivan a las personas para que se inscriban en cursos de capacitación formal que tal vez no habrían buscado en el pasado.[1] Éstas y otras formas de capacitar al personal de ventas son el tema de este capítulo.

Importancia de la capacitación en ventas

El desarrollo de programas efectivos de capacitación en ventas es una de las partes más importantes del trabajo de un gerente de ventas. La tecnología de información ha hecho que los clientes sean más conocedores que nunca antes y ahora exigen más calidad y servicio en las interacciones de ventas. Además, el mayor número de opciones de compra y la creciente competencia global han creado nuevos retos. Los representantes de ventas deben ser capaces de visitar a los presidentes de corporaciones de miles de millones de dólares, de vender a cuentas nacionales y

globales y utilizar métodos de venta consultiva, en vez de simplemente vender los productos como un ambulante. La capacitación en ventas de una organización influye en el éxito de la organización.[2]

Capacitación en ventas
Toma los recursos humanos, el personal de ventas, y los desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing.

La **capacitación en ventas** toma los recursos humanos, el personal de ventas, y los desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing. La capacitación es un proceso progresivo a largo plazo que facilita el crecimiento continuo y la productividad del personal de ventas. Con la capacitación, crece continuamente en lo que concierne a conocimientos, habilidades y técnicas de ventas y desarrolla actitudes positivas acerca de su trabajo, su empresa y sus clientes. De manera que la capacitación en ventas incluye programas formales e informales, diseñados para el desarrollo de la fuerza de ventas y de los miembros del canal, con el fin de alcanzar las metas generales y a largo plazo de la organización.

Cisco Systems (www.cisco.com) comprende la importancia de capacitar a su fuerza de ventas, así como a los socios de canal. Según el vicepresidente senior de Worldwide Channels de Cisco, en el pasado la empresa determinaba cómo capacitar a su fuerza de ventas y después adaptaba tales métodos para sus socios de canal. Ahora busca tanto sus necesidades como las de sus socios de canal en el desarrollo de conceptos de capacitación y de vehículos de entrega que funcionen para ambos. Cisco cree que un enfoque en el cliente es importante para el crecimiento futuro y está ampliando su portal de Partner E-Learning.[3]

Beneficios de la capacitación de la fuerza de ventas

El objetivo a largo plazo de la capacitación en ventas es incrementar las utilidades. La capacitación en ventas enseña formas eficaces de planear, vender, servir a los clientes e implementar los procedimientos de la empresa. Por medio de la capacitación, la gerencia también espera mejorar las relaciones con el cliente, reducir la rotación de la fuerza de ventas y lograr un mejor control de dicho personal. Los beneficios inmediatos de la capacitación incluyen un desarrollo más rápido de la fuerza de ventas, debido a que el personal de ventas no tiene que aprender tanto a través de su experiencia, una mayor claridad del rol y de la satisfacción laboral, así como un mejoramiento de la moral, debido a que la capacitación hace que los representantes de ventas tengan más éxito. Estos beneficios se resumen en la tabla 9.1.

Claves para el éxito de la capacitación en ventas

Las empresas estadounidenses gastan alrededor de 100 000 millones de dólares anuales en capacitación, y alrededor de 10 por ciento de esa suma se destina a la capacitación en ventas. El vendedor promedio recibe alrededor de 33 horas de capacitación al año. Por desgracia, algunas estimaciones indican que sólo de 10 a 30 por ciento de la capacitación se utiliza en el trabajo un mes después, lo que resulta en miles de millones de dólares de capacitación desperdiciados.[4] ¿Por qué se desperdicia tanta?

TABLA 9.1 Beneficios de los programas de capacitación

INGRESOS AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CAMBIOS ANTICIPADOS	RESULTADOS A LARGO PLAZO
Capacitación inicial y continua	Desarrollo más rápido	Más control de la fuerza de ventas
	Mejor claridad del rol	Mejores relaciones con el cliente
	Mejoramiento de la moral	Menos rotación
	Mayor satisfacción laboral	Incremento en las ventas
		Mayores utilidades para la empresa

TABLA 9.2 Ingredientes clave para el éxito de la capacitación en ventas
La capacitación en ventas debe ser:
1. Completa
2. Ajustada a las necesidades
3. Pertinente
4. Vinculada con resultados mensurables del desempeño
5. Motivadora
6. De un ritmo razonable
7. Fácil de comprobar y medir
8. Interactiva
9. Eficaz en relación con el costo
10. Adoptada por la alta gerencia

FUENTES: Jerry Rosen, Eileen Klockers y Barry Aloisi, "Performance-Based Sales Training", www.tmctraining.com/read.htm (acceso en octubre de 2006); T. McCarthy, "How to Beef Up Local Sales", *Lodging Hospitality,* 1 de febrero de 2007, p. 24.

Gran parte del dinero para capacitación que se desperdicia es destinado a programas que no son necesarios o que se enfocan en problemas que no se pueden resolver. Los gerentes de ventas a menudo solicitan cursos sin evaluar lo que requieren sus empleados. Además, los gerentes con frecuencia se olvidan de reforzar las habilidades recién adquiridas. Otros programas de capacitación son tan mal diseñados que su fracaso está garantizado y son muy pocas las empresas que evalúan sus programas de capacitación o que miden su rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés).[5]

Entonces, ¿cómo los gerentes pueden lograr que la capacitación en ventas sea una experiencia de aprendizaje única y que logre las metas y los objetivos propuestos? En su libro, *Performance-Based Sales Training*, Jerry Rosen sugiere claves para el éxito de la capacitación en ventas en la planeación e implementación de programas de capacitación en este tema (vea la tabla 9.2). Estas características sirven como un checklist para dichos programas de capacitación. Cuando un gerente está considerando la implementación de un programa, puede utilizar la lista para evaluar las cualidades del mismo. Desde un punto de vista ideal, estos atributos describirían a cualquier programa de capacitación en ventas adoptado por la empresa.



Desarrollo e implementación de la capacitación en ventas

Su objetivo como gerente de ventas es diseñar e implementar una capacitación basada en las habilidades y experiencias de su personal de ventas y de otros miembros del canal. Esto significa identificar primero las brechas entre las habilidades de la fuerza de ventas y de los miembros del canal y los objetivos de la empresa y después desarrollar programas para cerrar tales brechas. Los programas de capacitación en ventas con frecuencia eliminan a los individuos que pasaron por el proceso de selección, pero que en realidad no son adecuados para el trabajo. En este sentido, la capacitación en ventas es una inversión en un vendedor, con la esperanza de obtener una productividad continua. Sin embargo, los programas de capacitación por lo común identifican las habilidades necesarias y después las desarrollan.

El diseño de los programas de capacitación es todo un reto. Como lo muestra el checklist de la tabla 9.3, de la página siguiente, existen varias preguntas a las cuales es necesario responder en el proceso del diseño. Al considerar las preguntas en esta tabla, los gerentes de ventas pueden ayudar a asegurarse de que la capacitación posea muchos de los atributos que se muestran en la tabla 9.2. Por ejemplo, las preguntas de necesidades del desempeño pueden ayudar a diseñar un

TABLA 9.3 Checklist para el desarrollo de programas de capacitación en ventas

Análisis de las necesidades de desempeño:

- ¿Por qué considera que su fuerza de ventas y/o los socios de canal necesitan capacitación?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué está ocurriendo?
- ¿Qué debería ocurrir en vez de ello?
- ¿Qué factores ayudan al desempeño o lo obstaculizan?
- ¿Qué mejoras espera de quienes toman la capacitación?
- ¿Qué mejoras espera usted en la organización?

Análisis de las necesidades de capacitación:

- ¿Quiénes asistirán a la capacitación?
- ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación?
- ¿Qué temas se enseñarán?
- ¿Cómo se presentará la capacitación?
- ¿Quién hará la presentación?
- ¿Qué sabe ya el personal de ventas y los socios de canal acerca del tema?
- ¿Qué deben ser capaces de hacer después?
- ¿En qué forma se determinará y medirá el éxito?

Análisis de viabilidad:

- ¿La solución de la capacitación es práctica?
- ¿La capacitación cuenta con el apoyo de la gerencia?
- ¿Qué es un presupuesto?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos?
- ¿Cuánto tiempo requerirá la capacitación?
- ¿Cuántas personas asistirán?

FUENTES: Adaptada de Lehman (2006); Lester (2003); Nancy Chase, "Raise Your Training ROI", *Quality*, septiembre de 1997, p. 28.

programa pertinente, atacando un problema genuino e importante. Las preguntas de las necesidades de capacitación abordan el aspecto de modificar la capacitación según las necesidades de una organización específica. Las preguntas del análisis de viabilidad abordan la eficacia en relación con el costo. La utilización de estos dos checklists puede ayudar a los gerentes de ventas a evitar las equivocaciones en la capacitación.

Proceso de desarrollo de la capacitación en ventas
El proceso de diseñar e implementar un programa de capacitación en ventas inicia con el análisis de las necesidades, el establecimiento de objetivos, el desarrollo del contenido del programa, la determinación de la transferencia, la preparación, la motivación, el reforzamiento y la evaluación.

Proceso de desarrollo de la capacitación en ventas

No importa si usted está diseñando programas de capacitación inicial o continua, debe tomar varias decisiones de planeación. El **proceso de desarrollo de la capacitación en ventas**, que se muestra en la figura 9.1, de la siguiente página, muestra las principales áreas de decisión. En las siguientes secciones se estudiará cada una de éstas.

El mayor error que cometen los gerentes de ventas cuando desarrollan programas de capacitación es la falta de planeación. La utilización del proceso de desarrollo de ventas puede ayudar a evitarlo. Otros errores son ofrecer un contenido tedioso que simplifica demasiado la situación de ventas, invitar a oradores aburridos, o abrumar a los participantes en la capacitación tratando de enseñarles demasiado en las sesiones respectivas. En la tabla 9.4 de la siguiente página se presentan los errores comunes en la capacitación y sus remedios.

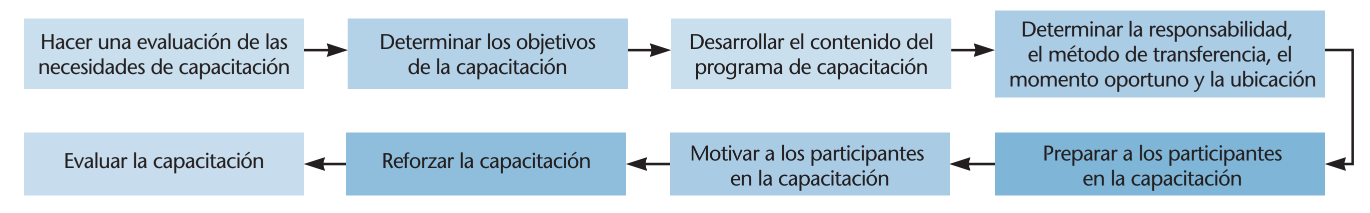


FIGURA 9.1 Proceso de desarrollo de la capacitación en ventas.

Realizar una evaluación de las necesidades de capacitación

Evaluación de las necesidades de capacitación Paso del proceso de desarrollo de la capacitación en ventas que analiza las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, con el fin de determinar las brechas entre lo que sabe y lo que necesita saber.

El primer paso en el diseño de un programa efectivo de capacitación en ventas es hacer una **evaluación de las necesidades de capacitación**. Los gerentes deben revisar los antecedentes y la experiencia de los participantes con el fin de identificar las brechas entre sus calificaciones y las actividades de trabajo requeridas. Por ejemplo, la compañía farmacéutica Pfizer (http://pfizer.com/pfizer/main.jsp) aplica una encuesta entre el personal de ventas y sus gerentes para determinar dónde necesitan ayuda. Cuando devuelven las encuestas, el personal de ventas se reúne con su gerente y juntos determinan a qué programa de capacitación deben asistir. Después los gerentes desarrollan programas de capacitación con un plan de estudios adaptado y con base en las necesidades de desarrollo de cada vendedor.[6]

TABLA 9.4 Errores comunes en la capacitación en ventas y estrategias de evitación

ERROR EN LA CAPACITACIÓN	ESTRATEGIA DE ACCIÓN PARA EVITAR ERRORES
Falta de planeación	■ Utilizar los checklists de las tablas 9.2 y 9.3.
En la mente de los participantes no hay ninguna razón para la capacitación y ningún beneficio percibido de la misma	Cuando anuncie o inicie una sesión de capacitación, diga a los participantes: ■ Cuál es el propósito de la capacitación. ■ En qué forma se beneficiarán. ■ Cómo la utilizarán.
Contenido y enfoque aburridos	■ Asegúrese de que los participantes estén muy bien preparados. ■ Adapte el contenido al auditorio. ■ Utilice ejemplos personales para mantener el interés. ■ Emplee la tecnología apropiada para presentar el contenido.
Un capacitador falto de entusiasmo	Mantenga una actitud positiva hacia él; tal actitud se difundirá entre todos los participantes.
Falta de participación de los participantes	Desarrolle la participación en las sesiones, incluya desempeño de roles, sesiones de preguntas y respuestas, discusión y expresión de ideas súbitas, actividades escritas, sesiones para escuchar las grabaciones de los métodos de ventas y, por último, juegos.
No existen instrucciones sobre la forma de aplicar en el campo el material aprendido.	Hacer que los participantes escriban una lista de los pasos para la acción que practicarán cuando completen la capacitación al final de cada sesión o módulo.
No hay estímulo, reconocimiento o aprobación	Estimule, reconozca, apruebe y felicite por la participación durante la capacitación.
Falta de seguimiento o de medición	■ Establezca objetivos del desempeño antes de que se inicie la capacitación y determine cómo se medirán. ■ Incluya métodos electrónicos, como podcasts, para reforzar el aprendizaje. ■ Recompense a los participantes cuando apliquen en el campo los conceptos que aprendieron durante la capacitación. ■ Programe una sesión de seguimiento para hablar de las historias de éxito.

FUENTE: Adaptada de "Seven Fatal Sales Training Mistakes... And How You Can Avoid Them", *Telephone Selling Report*, www.smartbiz.com/sbs/arts/tsr26,htm (acceso en octubre de 2006).

Determinar los objetivos de la capacitación

El siguiente paso en el diseño de un programa de capacitación efectivo en ventas es exponer los objetivos de usted en términos realistas y mensurables e incluir un periodo específico. Ponga todo por escrito, de manera que lo pueda utilizar después para evaluar la efectividad del programa.

Objetivos de desempeño
Lo que debe poder hacer la fuerza de ventas después de la capacitación. Un objetivo específico del desempeño podría ser capacitar al nuevo personal de ventas para que venda al menos 75 por ciento de lo que vende el personal de ventas experimentado, un año después de que lo contrataron.

Objetivos de aprendizaje
Lo que debería saber la fuerza de ventas después de una sesión de capacitación gerencial.

La clave para obtener resultados exitosos de la capacitación es enfocarse en los **objetivos de desempeño**, más que en los **objetivos de aprendizaje**. En otras palabras, lo que *hace* la fuerza de ventas con sus habilidades recién aprendidas debe ser más importante que lo mucho que *saben*. Concentre sus objetivos en modificar o mejorar el comportamiento de un vendedor.

Necesitará metas y objetivos específicos. Por ejemplo, el objetivo de la capacitación inicial en ventas (que se describirá más adelante) por lo común es asimilar al nuevo personal de ventas en la organización y desarrollarlo hasta que llegue a ser productor superior. Un objetivo específico de desempeño podría ser capacitar al nuevo personal de ventas para que venda al menos 75 por ciento de lo que vende el personal de ventas experimentado, un año después de que lo contrataron.

Un objetivo primordial de muchos programas de capacitación es enseñar a la fuerza de ventas y a los miembros del canal la forma de ser más productivos. La productividad por lo común se incrementa con la experiencia. Pero si la capacitación en ventas puede sustituir parte de la experiencia necesaria, los representantes pueden alcanzar más pronto niveles de productividad más altos. La capacitación en ventas no sólo ayuda a incrementar la productividad con mayor rapidez, sino que también reduce la rotación de la fuerza de ventas, lo que reduce los costos de contratación y capacitación.

Otro objetivo de la capacitación en ventas es infundir un sentimiento de orgullo y demostrar la importancia de la función de ventas para el individuo y la empresa. Para mejorar la moral, lo cual es clave para el éxito, la fuerza de ventas debe comprender la importancia de su rol para introducir innovaciones a los mercados, transmitir la información a los clientes, facilitar el consumo de bienes y servicios, servir como canal de comunicación entre la empresa y sus mercados y, lo más importante para una organización de ventas orientada al marketing, resolver los problemas de los clientes. La filosofía dominante es que el personal de ventas profesional es consejero o consultor, no sólo presiona para vender el producto. La tabla 9.5 presenta una comparación entre los dos tipos de personal de ventas.

TABLA 9.5 Concepto del nuevo vendedor frente al antiguo

ASESOR O CONSULTOR DE VENTAS	VENDEDOR QUE PRESIONA PARA VENDER EL PRODUCTO
Desarrolla una relación a largo plazo con los clientes.	Se interesa en hacer una venta inmediata. Muestra muy poco interés por las ventas a largo plazo.
Identifica los problemas del cliente y sugiere algunas soluciones	Hace hincapié en los beneficios de un producto particular, sin que le importen las necesidades del cliente.
Depende de proporcionar información útil y servicio para obtener el negocio.	Utiliza tácticas de presión excesiva, que en ocasiones no son éticas, para cerrar una venta.
A menudo trabaja como miembro de un equipo de especialistas.	Trabaja solo y tiene pocos conocimientos especiales del producto.
Realiza seguimiento para asegurarse de la satisfacción del cliente.	A menudo se olvida de hacer seguimiento.
Trabaja en estrecha colaboración con el personal de apoyo de marketing de las oficinas corporativas.	Ignora al personal de marketing de las oficinas corporativas; piensa que son un obstáculo para las ventas de campo.
Desea participar en la capacitación para mejorar sus habilidades de ventas y de desarrollo de relaciones.	No desea participar en la capacitación; cree que ya sabe todo lo que necesita acerca de las ventas.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Asegurar el éxito para el personal de nuevo ingreso: novatos recién graduados de la universidad

Después de completar un programa de maestría en física en la Universidad Creighton en Omaha, Nebraska, Jeff Gross pasó un año dedicado a la investigación y enseñando a los estudiantes universitarios. Pero sentía que le faltaba algo en su vida profesional. Ansiaba una mayor interacción con las personas y encontró la solución ideal cuando aceptó trabajar para JCI Controls, Inc., (www.johnsoncontrols.com).

La empresa estaba buscando universitarios recién graduados con antecedentes de ingeniería que quisieran ingresar al área de las ventas, pero que no hubieran vendido nada antes. "Eso no pudo ser nada más que perfecto", dice Gross. Lo que vino después fue hasta cierto punto una sorpresa. Cuando los índices de construcción de edificios empezaron a nivelarse, JCI quería un mayor enfoque en las ventas. La empresa también necesitaba persistencia y decidió empezar contratando a personal de ventas inexperto y a modelarlo por medio de un programa intensivo de capacitación en ventas. Gross, junto con otros tres novatos, primero necesitaron pasar seis meses aprendiendo acerca del mercado, de cómo vender los productos y de cómo interactuar mejor con los clientes.

Cuando diseñó el programa de capacitación en ventas para novatos, JCI decidió adoptar un enfoque gradual, de manera que los participantes tuvieran la oportunidad de aplicar lo que habían aprendido. El programa de seis meses cubrió la inducción de la empresa, conocimiento del producto, información acerca del negocio de instalaciones y habilidades para hacer estimados, capacitación en el puesto con ingenieros y gerentes de ventas de campo experimentados, desarrollo de habilidades de ventas, desarrollo de relaciones y un tiempo breve de asesoría con un ingeniero en ventas que les habían asignado. Cuando completara el programa, los participantes debían demostrar que podían vender por sí solos. Para evitar la posibilidad de enviar a vender sin estar preparado a cualquiera de los nuevos representantes, la empresa diseñó la última sesión como un programa de simulación de ventas. El nuevo personal de ventas no sólo debía hacer presentaciones ante jueces y clientes hipotéticos, sino que debía hacerlo delante de sus compañeros.

Cuando Gross completó el programa de capacitación, experimentó una sensación de logro. Si salía solo al campo, confiaba en que podría desempeñar bien el trabajo. "Ha pasado mucho tiempo y he podido utilizar mi capacitación en algún punto durante los seis meses que duró", dice. "Ahora sólo necesito armarlo todo yo solo. Creo que estoy preparado".[7]

Un turista extraviado se encontró una vez por casualidad con un famoso artista en las calles de Nueva York y le preguntó, "¿cómo puedo llegar a Carnegie Hall?" El artista replicó en tono jocoso, "Practique, practique, practique". La misma respuesta sugiere la forma de desarrollar las habilidades y cualidades necesarias para convertirse en un vendedor o un gerente de ventas exitoso. Los gerentes de ventas deben desarrollar el programa de capacitación apropiado para ayudar a su personal a practicar para convertirse en el mejor que pueda ser.

FUENTE: http://www.johnsoncontrols.com (con acceso en octubre de 2006).

Programa inicial de capacitación en ventas
Un tipo de programa de capacitación que se proporciona a los nuevos miembros de la organización para enseñarles los conceptos de ventas básicos, así como el conocimiento acerca de la empresa y sus productos, de sus competidores y la industria y, de sus clientes y el mercado.

Programa continuo de capacitación en ventas
Un tipo de capacitación en ventas que trata de mejorar las habilidades del personal experimentado.

Los programas de capacitación también deben hacer hincapié en la idea de que un vendedor profesional debe tratar de superarse continuamente. Por ejemplo, usted deseará enseñar a los participantes lo provechoso que les resultará estar actualizados en las técnicas de ventas, los nuevos productos, los nuevos usos para productos antiguos, la tecnología para respaldar una mayor productividad y los problemas incipientes en su industria.

Determinar el contenido del programa de capacitación

Los programas de capacitación en ventas aparecen en dos tipos. Uno de ellos es un **programa de capacitación inicial en ventas,** diseñado para el personal de ventas recién contratado, que es muy completo y que por lo común dura de tres a seis meses. Un segundo tipo es un **programa continuo de capacitación en ventas** para el personal experimentado. Es más breve e intensivo en su cobertura de temas especializados.

La esfera de acción de los programas iniciales de capacitación en ventas por lo común es amplia, debido a que debe cubrir todos los aspectos del trabajo del nuevo vendedor. Incluye seis elementos básicos: conocimientos de la empresa, del producto, de los competidores y de la industria en general, del cliente y del mercado, de las habilidades de ventas y de las basadas en tecnología.



© Shutterstock / Goodluz

La planeación cuidadosa del contenido de la capacitación en ventas incrementa su efectividad.

Conocimiento de la empresa. Los nuevos miembros de la organización deben aprender acerca de las políticas de la empresa en general, incluyendo prestaciones, protocolo de las oficinas, métodos de pago, cuentas de gastos y canales de comunicación de la empresa, así como de las políticas específicas de ventas. Los participantes en programas de capacitación también deben conocer las políticas que cubren las prácticas de ventas, por ejemplo, cuántas visitas de ventas se deben hacer al día, cómo manejar las devoluciones y cómo presentar los pedidos. No es difícil enseñar el conocimiento de la empresa. Las sesiones especializadas son útiles para explicar las políticas, los procedimientos y la razón de ser de los mismos, y la documentación específica sobre ellos a menudo es accesible electrónicamente por vía del almacén de datos de la empresa. Después de cubrir estos temas, el programa de capacitación debe avanzar rápidamente, con el fin de prevenir el tedio y la pérdida del entusiasmo.

Conocimiento del producto. Los participantes en programas de capacitación no sólo deben estudiar los productos de la empresa y la forma en que los usan los clientes; también deben aprender a resolver los problemas de estos últimos. Pero, para competir con éxito, también necesitan aprender acerca de los productos de los *competidores* y de su utilización. La tabla 9.6 de la página siguiente presenta problemas clave relacionados con el producto, que los participantes deben discutir con el personal de ventas durante la capacitación de producto.

Conocimiento de los competidores y de la industria. Los participantes en programas de capacitación en ventas deben conocer las tendencias de la industria y de las tácticas competitivas y casi tanto acerca de los productos de los competidores como saben de los suyos. Esa es la única forma en que el personal de ventas puede comparar las marcas, poner de relieve las ventajas de sus productos y superar las objeciones del cliente.

Conocimiento del cliente y del mercado. Hoy, los clientes están más informados y tienen mayores expectativas que antes. Los canales de ventas, ante una trayectoria relativamente sencilla entre el fabricante y el cliente, con unas cuantas relaciones de distribuidor, en la actualidad son un complejo laberinto. Los ciclos del producto son más cortos y la tecnología ha modificado casi todos los aspectos de la administración de ventas y de la cadena de suministro. Por ejemplo,

TABLA 9.6 Temas esenciales en la capacitación de producto

- ¿Cuál es el producto?
- ¿Por qué lo compran las personas?
- ¿Quiénes participan en el proceso de compra?
- ¿Cómo encuentro a los compradores y los califico?
- ¿Cómo puedo diferenciar el producto (sus ventajas)?
- ¿Quiénes son los principales competidores?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestro producto y de los productos de los competidores?
- ¿Cuáles son el precio del producto y los términos de la venta?
- ¿Cuál es la disponibilidad del producto?
- ¿Cuánto tiempo tardará en llegar el producto?

en la industria del software, los canales de ventas pueden incluir no sólo a personal de ventas del fabricante, sino también a los integradores de sistemas, los revendedores de computadoras y los consultores que ofrecen el producto a la venta, o que en vez de ello seleccionan el producto de un competidor.

Como resultado, la capacitación efectiva en ventas debe ir más allá de los aspectos básicos. Ya no basta con enseñar al personal de ventas la forma de superar las objeciones del cliente. Es necesario capacitarlos para que desarrollen relaciones estratégicas con ellos. La tabla 9.7 destaca los temas importantes de la capacitación en ventas, diseñados para mejorar las sociedades con los socios de canal y con los clientes.

Conocimiento de las habilidades de ventas. Los participantes en programas de capacitación en ventas deben aprender el proceso de ventas tan bien como las técnicas relacionadas con éstas,

TABLA 9.7 La capacitación para construir sociedades

Las siguientes habilidades ayudan a los capacitados a desarrollar el conocimiento del cliente:

- *Comprender a fondo los productos de la empresa*. Los clientes esperan que el personal de ventas y los socios de canal sepan cómo se hacen, empacan, envían, instalan, operan, etc., los productos que venden. En suma, ¿de qué forma resolverá su problema el producto y de qué manera tal solución es diferente de la de los competidores?
- *Penetrar en las organizaciones de compra de los clientes*. Los representantes de ventas deben conocer la forma de encontrar a quienes toman las decisiones en las organizaciones de los clientes y de comunicarse con ellos. Deben comprender y desarrollar relaciones entre las funciones del cliente, por ejemplo, técnicas de operaciones y de finanzas.
- *Conocer los mercados de los clientes*. Las sociedades exitosas se crean cuando el personal de ventas y los socios de canal comprenden las relaciones que tienen los clientes con *sus* clientes.
- *Familiarizarse con los requerimientos de los clientes*. Los representantes de ventas deben saber cuáles son los requerimientos de los clientes, como control de la entrega y del inventario y cuál es la forma de satisfacerlos mejor.
- *Hacer visitas de ventas profesionales*. Los programas de capacitación deben hacer hincapié en la importancia de escuchar, que ha superado a la importancia de la presentación.
- *Convertirse en coordinadores del equipo*. El personal de ventas debe participar en toda la comunicación que tiene lugar entre la empresa y el cliente, o estar consciente de ella.
- *Permanecer en estrecho contacto con los clientes*. Hacer una venta es sólo el primer paso en una prolongada relación con el cliente.

FUENTES: Lehman (2006); David Stamps, "Training for a New Sales Game" *Training*, julio de 1997, p. 46; y William Atkinson, "A New Approach to Sales Training", *Training*, marzo de 1989, pp. 57-60.

que se deben aplicar en diferentes situaciones. Los pasos básicos del proceso de ventas son 1) prospección, 2) planeación de la visita, 3) abordar al prospecto, 4) hacer la presentación de ventas, 5) manejar las objeciones, 6) cerrar la venta y 7) hacer seguimiento.

A menudo se proporciona al nuevo personal de ventas una lista de prospectos para empezar. Durante la capacitación, aprenden la forma en que el personal experimentado identifica y califica a sus prospectos. Después, quienes reciben la capacitación aprenden la forma de planear las visitas de ventas a prospectos calificados y de recabar información, de manera que puedan responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos de la visita de ventas? ¿Cuáles son las necesidades del cliente? ¿De qué forma podrán satisfacer tales necesidades los productos de mi empresa? ¿De qué forma satisfacen tales necesidades los productos de mis competidores? ¿Qué objeciones se podrían plantear y cómo puedo manejarlas? ¿Qué clase de presentación o de materiales de apoyo necesitaré? Las respuestas a estas preguntas ayudan a adaptar la presentación de ventas al prospecto, el siguiente paso en el proceso de ventas.

Debido a que el personal de ventas a menudo sólo tiene una oportunidad para reunirse con el cliente, una gran parte de la capacitación se dedica a las habilidades de presentación. La capacitación debe abordar habilidades como establecer una afinidad, presentar los beneficios del producto, identificar las señales de compra del cliente y también incluye habilidades básicas como la inflexión y el tono de voz, el contacto visual, los gestos y saber escuchar. Las habilidades de presentación a menudo se enseñan por medio del desempeño de roles, que se estudiará más adelante en el capítulo.

Los participantes en programas de capacitación aprenden que la venta no termina una vez que obtienen el pedido. Un buen vendedor hace seguimiento de la venta, con el fin de asegurarse de que ha respondido a todas las preguntas, de que el producto llegó en el tiempo especificado y en buenas condiciones y de que el cliente está satisfecho. El seguimiento le da al cliente la seguridad de que tomó una buena decisión y crea la lealtad del cliente, lo que puede incrementar de forma considerable las ventas futuras. Por último, el seguimiento a menudo genera ventas de artículos complementarios o referencias de nuevos prospectos.

Capacitación en tecnología. Debemos recordar del capítulo 3 que la automatización de la fuerza de ventas (AFV) y la administración de las relaciones con el cliente (CRM), requieren que los gerentes y su personal de ventas utilicen las tecnologías de información más modernas. Los nuevos representantes de ventas deben saber cómo utilizar el software, qué información acerca de sus clientes y de sus visitas de ventas se requiere que mantengan electrónicamente, qué reportes se espera que entreguen y cómo utilizar el equipo y las aplicaciones como los portales y los sitios web que mejoran el entorno de las ventas automatizadas. Como se mencionó antes, los representantes de ventas que viajan deben aprender a utilizar los PDA, los teléfonos celulares e Internet para transmitir datos y comunicarse con los individuos en otras ubicaciones.

Decisiones de capacitación
Decisiones tomadas durante el proceso de desarrollo de la capacitación en ventas que incluyen quién capacitará a la fuerza de ventas, qué método se empleará para transmitir el conocimiento, dónde y cuándo se llevará a cabo la capacitación.

Por cada dólar gastado en tecnología, los gerentes de ventas deben presupuestar tres para capacitación. En realidad, la adopción de la AFV puede reducir la eficacia y la eficiencia del vendedor cuando no están respaldadas por una capacitación y un apoyo adecuados.[8] El contenido desarrollado para los programas de capacitación en ventas y presentado en el curso de ellas puede mejorar la productividad de la fuerza de ventas y ayudar a una organización a lograr sus objetivos. Pero los gerentes de ventas deben ser sensibles a los aspectos éticos que pueden surgir durante los programas de capacitación.

Toma de decisiones para llevar a cabo la capacitación

Ahora que ha definido las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, establecido los objetivos y determinado el contenido del programa de capacitación, está preparado para tomar **decisiones acerca de cómo llevar a cabo la capacitación.** ¿Quién se encargará de la capacitación, será individual o grupal, qué método utilizará para llevarla a cabo y dónde y cuándo tendrá lugar?

Determinar la responsabilidad de la capacitación

Debido a que el capacitador a menudo desarrolla y a la vez lleva a cabo el programa de capacitación, los gerentes, por lo general, deben seleccionar a un capacitador antes de diseñar cualquier tipo de capacitación. Dependiendo de la situación, la responsabilidad de ésta puede corresponder a los ejecutivos de línea, a los capacitadores de staff o a especialistas externos en capacitación.

Ejecutivos de ventas de línea. No importa si la empresa es grande o pequeña, los ejecutivos de línea (gerentes de ventas, representantes de ventas senior, supervisores de campo y gerentes de división), a menudo capacitan tanto al nuevo personal de ventas como al experimentado. Los ejecutivos de ventas de línea por lo común son individuos muy respetados y su mensaje tiende a tener más autoridad que el de los ejecutivos de staff o los especialistas externos en capacitación. También se encuentran en una posición mejor para evaluar la habilidad y el desempeño de cada participante, que los administradores que no participan en la capacitación.

Incluso si los ejecutivos de línea no son totalmente responsables de la capacitación, siempre deben participar en la planeación y selección de situaciones de capacitación. Los ejecutivos de ventas están más familiarizados con las necesidades de toda la fuerza de ventas y con los recursos de ventas de la empresa y pueden diseñar con efectividad tales programas.[9]

Capacitadores de staff. Los capacitadores de staff pertenecen a las áreas de recursos humanos, producción o de administración de oficinas, o bien son empleados de la empresa contratados específicamente para que se hagan cargo de los programas de capacitación en ventas. Las personas de otras áreas en la organización se utilizan mejor en combinación con otros encargados, como los ejecutivos de ventas de línea o los especialistas externos.

Si una empresa decide utilizar a miembros del staff como capacitadores, a menudo la mejor estrategia es mantener un departamento de capacitación. Los capacitadores de staff tienen el tiempo y las habilidades necesarias para la capacitación en ventas y pueden desarrollar programas para los miembros del canal, con el fin de enseñarles cómo vender de forma efectiva los productos de la empresa.

Los capacitadores de staff, a quienes se ha contratado específicamente para ello tienen desventajas. Hasta cierto grado, carecen de control sobre quienes reciben la capacitación, que a menudo no los ven como a los ejecutivos de ventas de línea. El apoyo gerencial del capacitador en ventas puede ayudar a superar este problema. Otro inconveniente es, a menudo, el alto costo de contratar y mantener a miembros del staff como capacitadores. Con base en sus calificaciones, el sueldo de los capacitadores en Estados Unidos puede ser de 100 000 dólares o más al año.

Especialistas de capacitación externos. Estos especialistas ayudan a muchas pequeñas empresas que no se pueden permitir el lujo de tener departamentos propios de capacitación en ventas. También ayudan a las empresas grandes implementando programas de capacitación de actualización y sesiones con un propósito especial.

Los especialistas externos en capacitación ofrecen flexibilidad, ya que se pueden hacer cargo de todo el programa, o bien manejar sólo la parte que necesita más una empresa. Debido a que su subsistencia depende de la satisfacción de los clientes, los capacitadores externos por lo común están bien informados, son interesantes e inspiradores cuando llevan a cabo la capacitación en ventas.

Antes de contratar a especialistas externos, los gerentes de ventas deben asegurarse de que los especialistas no sólo tengan excelente presentación y habilidades de comunicación, sino también los antecedentes de ventas y el conocimiento práctico y, por consiguiente, la credibilidad que sólo puede proporcionar la experiencia en el mundo real. El capacitador también debe comprender los problemas de ventas, la terminología y el ciclo de ventas de la empresa. Debe acudir a las visitas de ventas con algunos representantes y entrevistar a algunos clientes, con el fin de determinar lo que debe hacer el personal de ventas para conseguir y conservar el negocio.

Gran número de organizaciones ha encontrado que la contratación de firmas especializadas es una forma útil de capacitar firmemente a los representantes de ventas. American Express

(www.americanexpress.com) se asoció con Forum Corporation, una firma internacional de capacitación en ventas con sede en Boston, para crear el Centro de Excelencia en el Aprendizaje, un programa a nivel de toda la empresa, que capacita a sus ejecutivos de ventas en todo el mundo para que ofrezcan los productos de Amex, desde tarjetas de crédito hasta servicios de viajes y cheques de viajero. Previamente, los más de cien programas de capacitación de Amex eran incongruentes y confusos. Como resultado, el personal de ventas de la empresa estaba vendiendo de forma diferente en todo el mundo. Ahora los vendedores se someten a pruebas de evaluación basadas en la competencia, con el fin de determinar qué clase de capacitación se necesita. Participan en uno o más de los diez programas de capacitación en ventas desarrollados por Forum e impartidos en ubicaciones de todo el mundo.[10]

Elegir entre capacitación grupal o individual

Métodos de capacitación grupal
Métodos de instrucción como sesiones especializadas, discusiones grupales, desempeño de roles y conferencias a distancia, que son ideales para la capacitación de grupos de vendedores.

Métodos de capacitación individual
Métodos de instrucción, como capacitación en el puesto, conferencias presenciales y capacitación basada en computadora que son ideales cuando la capacitación es individual.

Los **métodos de capacitación grupal** por lo común sirven en los programas de capacitación formal y los **métodos de capacitación individual** funcionan para los programas de capacitación informal (específicamente, para la capacitación de campo). Por ejemplo, las sesiones especializadas y el desempeño de roles por lo común son eficaces con grupos de participantes en un programa formal en ventas, mientras que las conferencias presenciales y la capacitación en el puesto son mejores para los participantes individuales una vez que están trabajando en campo.

La mayoría de las empresas desea que los participantes en programas de capacitación pasen por una capacitación grupal formal antes de salir a trabajar en campo. Pero algunas empresas, por ejemplo, gran número de compañías de seguros, utilizan primero la capacitación y la venta de campo para ver si la habilidad del participante justifica el costo de una capacitación formal.

En la mayoría de las situaciones, se necesitan los métodos de capacitación tanto grupal como individual. Por ejemplo, las personas de nuevo ingreso pueden asistir como grupo a sesiones de capacitación inicial y después regresar a sus oficinas corporativas para una capacitación en el puesto, que los reúne con el personal de ventas más experimentado. A eso sigue más capacitación grupal, para enseñar habilidades adicionales a los nuevos contratados.

Los métodos de instrucción para la capacitación grupal e individual se presentan en la tabla 9.8. Por supuesto, algunos métodos son eficaces para ambos tipos de capacitación. Por ejemplo, las presentaciones en video pueden mostrar ejemplos de los métodos de venta durante una sesión de capacitación grupal, o bien el personal de ventas individual puede ver los videos durante su tiempo libre.



Selección de los métodos de instrucción

Existen numerosos métodos de capacitación. Los gerentes de ventas han utilizado algunos de ellos durante muchos años y otros han surgido en una época más reciente.

TABLA 9.8 Métodos de instrucción individual frente a grupal

MÉTODOS DE INSTRUCCIÓN GRUPAL	MÉTODOS DE INSTRUCCIÓN INDIVIDUAL
Sesiones especializadas	Capacitación en el puesto
Literatura (manuales, libros de trabajo)	Conferencias presenciales
Discusión de grupo	Literatura (manuales, libros de trabajo, tableros de mensajes electrónicos, etcétera)
Conferencias/aprendizaje electrónico	
Simuladores	DVD/Video
	DVD/Video/Audio
Demostraciones	Aprendizaje electrónico
Desempeño de roles	Capacitación basada en computadora, juegos, podcasts, wikis, etcétera

Métodos de capacitación tradicionales

Sesiones especializadas. Las sesiones especializadas pueden presentar mayor información a un gran número de participantes, en un periodo más breve, que muchos otros métodos de enseñanza. Las sesiones especializadas son una forma eficiente de presentar datos o información técnica que requieren gran cantidad de tiempo para escribirlos. Sin embargo, los programas efectivos de capacitación en ventas sólo utilizan una cantidad limitada de sesiones especializadas, debido a que éstas por lo común no generan participación activa. Las sesiones especializadas deben planearse cuidadosamente y ser breves, alternándolas con otras actividades.

Literatura. Los buenos manuales o libros de trabajo sirven como guías de estudio y contienen compendios de las presentaciones que se hacen a lo largo del programa de capacitación, listas del material de lectura relacionado, objetivos de aprendizaje para cada sesión de capacitación y preguntas, casos y problemas que incitan a pensar. Otro tipo de material impreso útil son los boletines de la empresa, los manuales de ventas y de productos y, las publicaciones técnicas y del ramo.

Discusiones grupales. En la forma más sencilla de la discusión de grupo, el capacitador conduce y estimula la charla y la participación de los participantes. Los casos de estudio son una buena herramienta para estimular las discusiones grupales. Los participantes reciben algunos de ellos que deben estudiar y después el capacitador conduce una discusión de todos los participantes para analizar y resolver los problemas del caso. Las discusiones grupales también tienen lugar por medio de una sala de chat en Internet, lo que es particularmente útil cuando la capacitación se está impartiendo a personas en una amplia gama de ubicaciones geográficas.

Desempeño de roles. Si la experiencia es la mejor maestra, entonces una buena sesión de desempeño de roles es la siguiente mejor maestra, debido a que significa aprender haciendo. En el **desempeño de roles**, el participante trata de vender un producto a un prospecto hipotético (por lo común representado por el capacitador, o por otro participante). El desempeño de roles puede ayudar a quienes reciben la capacitación a aprender cómo manejar los acontecimientos imprevistos que a menudo surgen en las situaciones de ventas. También da al capacitador la oportunidad de trabajar con los participantes en lo concerniente a la voz, aplomo, modales, manera de hablar y movimientos. En general, el desempeño de roles fija en los participantes la idea de que una cosa es saber lo que se debe hacer en una situación de ventas, pero otra cosa es hacerlo.

Desempeño de roles
Método de capacitación grupal en el que los participantes desempeñan diferentes roles en una situación de ventas simulada y después reciben retroalimentación sobre su desempeño.

Simuladores. Éstos pueden ayudar en el aprendizaje, permitiendo que los participantes asuman los roles de quienes toman las decisiones, ya sea en su organización o en las de los clientes. Los participantes pueden tomar decisiones acerca de la oportunidad y el volumen de los pedidos, de los pronósticos de ventas, de la publicidad, de la fijación de precios y de otras cosas por el estilo. Después reciben retroalimentación sobre los resultados de sus decisiones. Los simuladores generan entusiasmo debido a su aspecto competitivo, ayudan a los participantes a desarrollar habilidades para percibir correctamente los factores clave que influyen en las decisiones del cliente y muestran los usos y el valor de las técnicas de planeación. También son divertidos e inducen a los participantes a involucrarse activamente en el proceso de aprendizaje.

Los simuladores tienen algunas desventajas. En primer lugar, consumen mucho tiempo: por lo común se requieren de tres a cuatro horas para que los participantes generen decisiones y se necesitan varias rondas de decisiones para el proceso de aprendizaje. Además, debido a que los simuladores son paquetes de computadora previamente programados, las decisiones que son novedosas o únicas muy rara vez reciben el crédito que merecen.

Demostraciones. Éstas pueden ser un poderoso método de instrucción, debido a que los participantes tienden a retener más información si pueden ver en realidad un producto en el momento en que se está usando o en el que se proporciona un servicio. Todavía más poderosas

son las demostraciones que permiten una participación activa. Por ejemplo, los participantes que están aprendiendo cómo utilizar el software de AFV pueden experimentar con la misma computadora y con los mismos accesorios de comunicaciones que utilizarán en realidad en el trabajo. Los ejemplos de tales demostraciones deben reflejar las situaciones reales que experimentarán los representantes de ventas.

Capacitación en el puesto. La capacitación en el puesto (a la que en ocasiones se hace referencia como sistema-compañero o capacitación de portafolio) es un método de instrucción individual en el cual se asigna a un vendedor experimentado para que enseñe a un novato los aspectos del trabajo y de cómo vender. Por lo común, el personal de ventas experimentado acude a las visitas de ventas que hacen los participantes, después de lo cual los dos evalúan y analizan la visita. La ventaja principal es que los participantes pueden aprender directamente cómo se hacen las visitas de ventas. Sin embargo, para que una capacitación en el puesto sea eficaz, el vendedor experimentado debe estar altamente calificado para capacitar al inexperto e influir en él. Una desventaja importante de este método es que consume mucho tiempo y es muy costosa para ambas partes.

Mentoring
Método de capacitación en el puesto en el cual asignan, a largo plazo, a un representante de ventas nuevo a un representante de ventas experimentado o gerente, con el propósito de que le transfiera sus conocimientos y experiencias.

Mentoring. El **mentoring** por lo común forma una pareja de un representante de ventas nuevo o inexperto y un gerente de ventas o un ejecutivo, o bien un representante de ventas senior más experimentado. Por ejemplo, los nuevos representantes de Interpane Glass Company, (www.glassonweb.com), ubicada en Carolina del Norte y que fabrica el vidrio reflejante que se utiliza en la construcción comercial, aprenden los aspectos básicos de las ventas viajando con cuatro gerentes regionales de ventas, pasando una semana con cada uno. Esto permite que los representantes capten los puntos fuertes y débiles de cada uno de los gerentes y que con el tiempo desarrollen un estilo propio. Otros programas de mentoring pueden durar un año o más y servir para preparar a los candidatos que tienen alto potencial para puestos gerenciales. El tiempo que pasa al lado de un gerente de ventas proporciona al representante experiencia en lo que concierne a la forma de pensar en las decisiones ejecutivas.



● **La capacitación en el puesto (a la que en ocasiones se hace referencia como sistema-compañero o una capacitación de portafolio) es un método de instrucción individual en el cual se asigna a un vendedor experimentado para que enseñe a un novato los aspectos del trabajo y de cómo vender.**

Conferencias presenciales. Los gerentes y los capacitadores a menudo titubean cuando piensan en utilizar las conferencias presenciales, debido a que suponen que el aprendizaje no puede tener lugar en una situación no estructurada. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la conferencia presencial puede ser una herramienta de aprendizaje eficaz y que puede establecer una buena afinidad entre el participante en programas de capacitación y el ejecutivo de ventas o el capacitador. Pero el participante debe tener cuidado de evitar la charla inútil durante el tiempo de la conferencia.

Audiograbaciones. Hoy están disponibles miles de programas en audiograbaciones, que pueden ayudar al personal de ventas en cualquier aspecto, desde habilidades de ventas hasta desarrollo personal. Baird Corporation, un fabricante de instrumentos ópticos analíticos, utiliza audiograbaciones de bajo costo para impartir a su personal de ventas cursos de actualización sobre la planeación previa a la visita, las presentaciones, las ofertas de productos y varios otros temas. La empresa trata de grabar al menos una cinta al mes. Una cinta reciente incluía una discusión de las características del producto para uno de los nuevos productos de Baird; otra se enfocaba en un modelo específico de un competidor. Baird cree que las audiograbaciones son un método valioso de capacitación en ventas para la capacitación y el desarrollo profesional, debido a que utilizan un tiempo improductivo, mientras el participante conduce su automóvil.[12]

DVD. En un escenario de grupo, los DVD cumplen una función similar a la de las conferencias a distancia. Permiten que los consultores externos y la alta gerencia registren previamente los mensajes de capacitación. También minimizan los gastos de viaje y la pérdida de tiempo, debido a que se pueden enviar fácilmente por correo a oficinas de ventas remotas para los seminarios de capacitación. Lo mismo que las conferencias a distancia, los DVD son impersonales; y la interacción es en un solo sentido, del presentador al participante. Debido a que quienes los ven no pueden hacer preguntas al capacitador, un gerente de ventas u otro individuo bien informado debe estar disponible para responder a las dudas. Una nota de advertencia: utilice con mesura las sesiones especializadas por DVD. Aun cuando son eficaces sobre una base limitada, un día completo de este tipo de capacitación resultaría tedioso y sería improbable que cumpliera de forma eficaz con los objetivos de la capacitación.

Capacitación basada en computadora (CBT)
Término general que se utiliza para describir cualquier evento de aprendizaje o de capacitación que utiliza la computadora como el método de presentación principal, como CD-ROM, Internet, intranet y discos de video interactivos.

Capacitación basada en computadora. La **capacitación basada en computadora** (**CBT**, por sus siglas en inglés), es un término general que se utiliza para describir cualquier evento de aprendizaje o de capacitación que utiliza la computadora como el método de presentación principal.[13] En ocasiones llamados "aprendizaje en el escritorio", los métodos de enseñanza basados en CBT tienen la ventaja de utilizar la tecnología para ofrecer una capacitación bajo demanda y justo a tiempo. Además, la CBT reduce el tiempo y el costo que se requieren para capacitar al personal de ventas. La CBT también es ideal cuando es necesario llevar a todos los participantes al mismo nivel antes de una capacitación grupal adicional. Las organizaciones como SkillSoft (www.skillsoft.com), Thomson NETg (www.netg.com) y BlueU.com (www.BlueU.com) son las principales innovadoras en el diseño y el desarrollo de la CBT. Aun cuando todavía es un método eficaz de capacitación, lo están reemplazando los métodos basados en Internet.

Conferencias a distancia o remotas (Aprendizaje a distancia)
Método de presentación de la capacitación para un grupo de participantes en diferentes ubicaciones, utilizando computadoras, líneas telefónicas y satélites.

Conferencias web
Método de rápido crecimiento, en el que los participantes utilizan una computadora para comunicarse con otras personas vía Internet.

■ Métodos de capacitación emergentes

Conferencias a distancia. Las **conferencias a distancia o remotas** (**aprendizaje a distancia**) es cualquier capacitación en la cual los participantes en diferentes ubicaciones interactúan electrónicamente por teléfono, vía satélite o por Internet. Puede asumir varios formatos, videoconferencias, audioconferencias y conferencias en Internet. La mayoría de las formas vincula las ubicaciones remotas (oficinas de ventas) con las oficinas corporativas u otra instalación vía Internet.

En las **conferencias web**, el método de más rápido crecimiento, los participantes utilizan una computadora para comunicarse con otros vía Internet. Al compartir la pantalla, los participantes ven cualquier cosa que aparece en la pantalla del presentador y responden por medio de su

teclado. La comunicación de voz también es posible, ya sea mediante un teléfono tradicional o del Voice-over-Internet Protocol (VoIP), aun cuando en ocasiones se utiliza el texto de charla en vez de la voz. Un **webinar**, una variante de la conferencia web, es un seminario o conferencia en Internet. En contraste con un webcast, que transmite la información sólo en una dirección, un webinar está diseñado para ser interactivo entre el presentador y el auditorio. Es en vivo y transmite la información conforme a una agenda, con un tiempo para empezar y un tiempo para terminar. En algunos casos, el presentador habla por una línea telefónica, señalando la información que se presenta en la pantalla y el auditorio responde por teléfono, de preferencia uno con altavoz. Pero cada vez más, el software incluye capacidades tanto parlantes como visuales.

Webinar
Variante de la conferencia web, es un seminario o conferencia a través de Internet.

La conferencia a distancia es un método de capacitación eficaz. Las calificaciones de los participantes, previas y posteriores a la prueba, no muestran ninguna diferencia significativa en el aprendizaje cuando éstos toman cursos por medio de videoconferencias o con un instructor en el aula. La investigación muestra que las tareas que ocurren con más frecuencia en los escenarios educativos, dar y recibir información, hacer preguntas, intercambiar opiniones y solución de problemas, se hacen de forma tan eficaz utilizando las telecomunicaciones como en las juntas cara a cara.

Internet. El **aprendizaje electrónico** o (e-learning) es un término amplio que se refiere a mejorar el aprendizaje por medio de la computadora, aun cuando a menudo se extiende para incluir la utilización de tecnologías móviles como los PDA y los reproductores MP3. Puede incluir el uso de materiales de enseñanza basados en Internet y de hipermedios en general, de CD-ROM de multimedios o sitios web, de juntas de discusión, software colaborativo, blogs, evaluaciones asistidas por computadora, animación, simulación, juegos, software de administración del aprendizaje, sistemas electrónicos de votación, etc. En ocasiones los gerentes utilizan una combinación de más de un método.

Aprendizaje electrónico (e-learning)
Término amplio que se refiere al incremento del aprendizaje por medio de la computadora, aun cuando a menudo se extiende para incluir la utilización de tecnologías móviles como los PDA y los reproductores MP3.

El aprendizaje electrónico también abarca más que el **aprendizaje en línea,** que es exclusivamente basado en la Web. El aprendizaje electrónico a menudo sirve para conferencias y aprendizaje a distancia, pero también funciona en combinación con la enseñanza cara a cara, en cuyo caso se utiliza el término de **aprendizaje combinado.**[14] El término de **aprendizaje móvil** (m-learning) describe las tecnologías móviles.

Aprendizaje en línea
Forma de aprendizaje basada exclusivamente en la Web.

Aprendizaje combinado
Mezcla de aprendizaje electrónico en combinación con la enseñanza cara a cara.

Aprendizaje móvil
Forma de aprendizaje utilizando las tecnologías móviles.

Entre los métodos de aprendizaje electrónico que dependen más de la tecnología están el formato RSS, los blogs, los podcasts y los wikis. El **RSS** es un formato que por lo común se asocia con las noticias de agencias periodísticas y con el contenido de sitios semejantes a los noticiarios, como Wired.com, sitios de noticiarios orientados a la comunidad como Slashdot y blogs personales. Los formatos RSS no son sólo para los noticiarios. El personal de ventas se puede inscribir para formatos RSS sobre temas de capacitación que están disponibles en módulos separados y sindicados vía RSS. Por ejemplo, la página de "cambios recientes" de un wiki de ventas, los registros de un blog de cambios de CVS (Concurrent Versión System) y la revisión de la historia de libros y documentos están disponibles por medio de los formatos RSS. El programa de conciencia del RSS del vendedor verifica la fuente para ver si hay cambios y, cuando se anuncia algo nuevo, el programa lo envía. Los programas conscientes del RSS, llamados agregados de noticiarios, son muy populares en la comunidad de blogs. Gran número de blogs ponen a disposición su contenido en formato RSS. Los agregados de noticiarios RSS ayudan al personal de ventas a mantenerse al tanto con sus blogs favoritos verificando sus formatos RSS y mostrando nuevos detalles para cada uno de ellos.

RSS
Formato que por lo común se asocia con las noticias de agencias periodísticas y con el contenido de sitios semejantes a los noticiarios, como Wired.com, sitios de noticiarios orientados a la comunidad como Slashdot y blogs personales.

Los wikis son otra técnica emergente de capacitación en ventas por medio del aprendizaje electrónico. Un **wiki** permite que los contribuyentes creen y actualicen documentos colectivamente, por lo común sin ninguna revisión, utilizando un navegador Web. Una sola página en un wiki se llama una "página wiki"; todo el conjunto de ellas, que están conectadas por medio de hipervínculos, es "el wiki". Por consiguiente, un wiki es una base de datos sencilla, fácil de usar y mantenida por el usuario, para la creación y búsqueda de información. Los wikis de propósito más general están abiertos al público sin necesidad de registrar la cuenta de ningún usuario. Sin embargo, es posible hacer muchas correcciones en tiempo real y aparecen casi al instante

Wiki
Base de datos sencilla y fácil de utilizar, mantenida por el usuario para la creación y búsqueda de información.



© Shutterstock / StockLite

● **El personal de ventas se beneficia con la nueva tecnología.**

en línea.[15] Los wikis mantenidos por la empresa, como los que se utilizan para la capacitación en ventas, están ubicados en servidores privados y requieren una validación antes de que los lectores puedan editar o en ocasiones incluso leer las páginas.

El aprendizaje electrónico es el mayor cambio que ha ocurrido en la capacitación durante la última década. En la actualidad, la fuerza de ventas se puede capacitar en cualquier parte y momento. De hecho, a menudo ni siquiera requiere una computadora. La razón primordial de la popularidad del aprendizaje electrónico es que es más conveniente y eficaz en relación con el costo, que viajar por el mundo para asistir a una sesión de capacitación en la sala de conferencias de un hotel.[16]

Intranet
Utilización de las tecnologías de Internet y de la Web, pero sólo accesibles para los representantes de la empresa y otros, como los miembros de la cadena de suministro, a quienes se autoriza para que tengan acceso al sistema.

Intranet. Las empresas que quieren que la capacitación en ventas esté disponible en Internet, pueden establecer sus programas en sus intranets. Una **intranet** utiliza Internet y las tecnologías web, pero sólo es accesible para los representantes de la empresa y otros, como los miembros de la cadena de suministro, a quienes se autoriza para que tengan acceso al sistema. Los programas de capacitación basados en intranet, por lo general tienen más capacidades de audio y video que aquellos basados en Internet, aun cuando el acceso puede ser más lento y limitado, basado en la rapidez de las conexiones.

El personal de ventas en Sun Microsystems (www.sun.com), por ejemplo, se registra en un servidor centralizado y tiene acceso a un navegador que le ayuda a avanzar a lo largo de los programas de capacitación proporcionados a través de la intranet. Con miles de miembros del personal de ventas y de canal, Sun necesitaría más de un año para capacitar a todos de forma eficaz cada vez que introduce un nuevo producto. Con su sistema de capacitación basado en intranet, el personal de ventas y los miembros de canal pueden vender de forma efectiva una nueva línea de productos en tres meses o menos.[17]

El presidente de The Training Clinic en Seal Beach, California (http://thetrainingclinic.com), dice que hay ciertas cosas que no se pueden enseñar en línea. "En el caso de las habilidades interpersonales, el aprendizaje en aula por lo común da mejores resultados." El aula ofrece la oportunidad de retroalimentación de los instructores y los compañeros, información crucial para el proceso de aprendizaje. Chris von Koschembahr, un ejecutivo de transformación del aprendizaje que trabaja en IBM, cree que el mejor método es enseñar a los empleados primero en el aula y después incorporar el aprendizaje electrónico. "Hay una gran parte del aprendizaje electrónico que es más eficiente y eficaz cuando usted ha tenido la oportunidad de reunirse con

las personas con quienes está trabajando", dice. "Cuando las personas han tenido la oportunidad de conocerse cara a cara, hay muchas cosas más que se pueden hacer a distancia".[18]

Sede de la capacitación

Programas de capacitación centralizada
Programas de capacitación que involucran a escuelas de capacitación organizadas, convenciones periódicas o seminarios celebrados en una ubicación central, por ejemplo las oficinas corporativas.

Los **programas de capacitación centralizada** por lo común incluyen escuelas de capacitación organizadas, convenciones periódicas o seminarios celebrados en una ubicación central, por ejemplo en las oficinas corporativas. En las empresas más pequeñas, cuyos territorios de ventas a menudo están ubicados cerca de las oficinas corporativas, es conveniente y lógico que las actividades de capacitación estén centralizadas. Las organizaciones que contratan a un gran número de vendedores cada año, también utilizan por lo general la capacitación centralizada. Una ventaja es que los participantes se pueden familiarizar rápidamente unos con otros, con los altos directivos y con el personal clave de las oficinas corporativas. Además de eso, muchos expertos creen que alejar a los participantes de las distracciones de su trabajo cotidiano y de su vida familiar conduce al aprendizaje. Las principales desventajas del aprendizaje centralizado son los considerables gastos y los esfuerzos organizacionales requeridos.

Capacitación descentralizada
Programas de capacitación que utilizan uno o más tipos diferentes de capacitación, como instrucción en la oficina, empleo de personal de ventas experimentado, capacitación en el puesto, o un tipo de capacitación basado en computadora.

La **capacitación descentralizada** puede incluir instrucción en la oficina, empleo de personal de ventas experimentado, capacitación en el puesto, podcasts, blogs, webinars y otros métodos de aprendizaje electrónico. Por consiguiente, por lo general tiene lugar mientras el personal de ventas está trabajando en campo, dándoles la oportunidad de aprender y ser productivos al mismo tiempo y evitando el costo de apoyar a participantes que no son productivos mientras reciben la capacitación en programas centralizados. Además, el gerente de la sucursal o un asistente a menudo son responsables de la capacitación descentralizada, lo que permite que los gerentes de ventas evalúen directamente a los participantes.

Oportunidad de los programas de capacitación

Aun cuando la capacitación debe ser un proceso continuo, la gerencia debe decidir cuándo hacer hincapié en ella. Algunos ejecutivos creen que no se debe enviar a nadie al campo antes de que lo capaciten para vender y de que le proporcionen un conocimiento profundo del producto, la empresa, los clientes, los competidores y las técnicas de ventas. La otra filosofía es evaluar el deseo y la habilidad de ventas del nuevo miembro del personal de ventas antes de gastar tiempo y dinero en la capacitación real. Esta filosofía envía a los nuevos miembros del personal de ventas al campo con una información mínima acerca de las ventas y los evalúa con base en lo bien que se desempeñan, considerando su falta de capacitación real.

La insistencia en que el personal de ventas reciba una capacitación completa antes de que ingrese a las ventas de campo significa que deben ser excelentes generadores de ventas una vez que empiecen a trabajar. Pero esto puede costar tiempo y dinero y, puede afectar la moral y el entusiasmo del nuevo vendedor, debido a que puede resentir el hecho de no considerarse productivo durante el tiempo que se requiere para llegar a estar bien informado. La estrategia de enviar primero al nuevo personal de ventas al campo y después capacitarlo, puede descartar a las personas que no son apropiadas para las ventas y las seleccionadas para capacitación aprenden con mayor rapidez y facilidad, debido a que han tenido una experiencia previa en ventas.



Preparación, motivación y coaching de los participantes en programas de capacitación

Cuando planean cómo, cuándo y dónde ocurrirá la capacitación, los gerentes de ventas a menudo pasan por alto la importancia de preparar a fondo a su personal para capacitarlo, motivarlo para que aprendan y después hacer seguimiento con el mismo una vez que ha terminado la capacitación. Veamos algunas estrategias exitosas para satisfacer tales necesidades.

Preparación de los participantes para la capacitación

Los adultos buscan experiencias de aprendizaje sólo cuando las necesitan.[19] Si los participantes no comprenden la razón por la cual los están capacitando y los beneficios que recibirán de ello, es muy probable que la capacitación no sea eficaz.

Sesión informativa previa a la capacitación
Junta de ayuda antes de que inicie la capacitación, para permitir que los participantes sepan cuál es el propósito de la misma.

Uno de los medios más eficaces para incrementar los resultados positivos de la capacitación en ventas es que los gerentes preparen a su personal con anticipación. La **sesión informativa previa a la capacitación** indica a los participantes cuáles son el propósito y los objetivos de la capacitación, por qué los seleccionaron para asistir a ella y las necesidades de negocios que espera satisfacer el gerente de ventas. Al establecer metas previas a la capacitación, el gerente de ventas se puede asegurar de que los participantes estén más al tanto durante las sesiones de capacitación y pensando en las formas de aplicar después sus nuevas habilidades. Al respaldar el programa de capacitación, los gerentes de ventas ejercen mayor influencia sobre si el participante alcanza sus metas que cualquier cosa que el participante pueda hacer durante la capacitación. Si se trata de un tema de ventas particularmente importante, un miembro de la alta gerencia puede incentivar al encargado de la capacitación con el fin de mejorar su credibilidad y de confirmar el apoyo corporativo. Una encuesta antes de la capacitación, como la que se muestra en la tabla 9.9, puede ayudar a gerentes y participantes a determinar si estos últimos ya están preparados para la capacitación.

Con el fin de que todos los participantes lleguen dispuestos a aprender, el capacitador tal vez también deseará aplicarles una *prueba previa* para medir cuánto saben acerca del tema de la capacitación. La comparación de las calificaciones previas a la prueba con las evaluaciones *posteriores a la prueba* al final de la capacitación revelará qué tanto han asimilado los participantes.

Motivación de los participantes durante la capacitación

Si los participantes no están motivados durante la sesión de capacitación, el aprendizaje no tendrá lugar. Entonces, ¿en qué forma los gerentes de ventas y los encargados de la capacitación pueden motivar al personal de ventas para que aprenda? Una forma es fomentando la participación y minimizando las sesiones especializadas. La mayoría de los programas de capacitación tienen éxito equilibrando una pequeña cantidad de sesiones especializadas con actividades que hacen que el participante se involucre en el programa, como discusiones grupales y desempeño

TABLA 9.9 Calificación previa de los participantes para la capacitación

Una respuesta negativa a cualquiera de estas declaraciones indica que el participante (o la organización de ventas) tal vez no está preparado para el programa de capacitación

Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones:

	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Tengo una buena idea de lo que trata la clase.		
Puedo ver en qué forma podría utilizar lo que aprenderé en la clase.		
Hay algunas formas en las cuales la capacitación me podría ayudar a desempeñar mejor mi trabajo.		
Hay algunas formas en las cuales la capacitación podría ayudar a mi unidad.		
Es probable que lo que aprenda en la clase cuente en mis evaluaciones de desempeño.		
Mi gerente está enterado de la capacitación.		
La clase se enfoca en los problemas y las oportunidades que me importan.		
Me alegro de tener la oportunidad de aprender más acerca del tema de la capacitación.		
Mi gerente se interesa en que adquiera habilidades y conocimientos en el área cubierta por la capacitación.		
Cuando regrese a trabajar, tendré las herramientas que necesito para utilizar lo que aprendí en clase.		

FUENTE: Adaptada de Allison Rossett, "That Was a Great Class, But…", *Training and Development*, julio de 1997, p. 21.

de roles. Debido a que el personal de ventas a menudo tiene éxito cuando se encuentra en una posición notable, haga que el participante presente parte del material al resto de los asistentes a la clase. Otra forma es hacer preguntas. Este método involucra a los participantes y, al mismo tiempo, genera retroalimentación sobre el aprendizaje, comprensión y discrepancias. La participación y la interacción son necesarias para una capacitación en persona, así como para los métodos de aprendizaje electrónico.

Otro factor importante es el entorno de la capacitación. La capacitación en ventas debe dar la impresión de ser un entorno seguro, de manera que los participantes se sientan cómodos cuando intenten diferentes técnicas de ventas durante las actividades de grupo y el desempeño de roles. Algunas personas titubean cuando les piden que desempeñen un rol frente a sus compañeros, en especial si el grupo tiene una actitud crítica, o si un individuo siente que no está a la altura de ciertas habilidades. El hecho de que los miembros de la gerencia estén presentes también puede reprimir la participación de un participante. La tabla 9.10 resume las formas en las cuales los capacitadores pueden motivar al personal de ventas para que aprenda durante las sesiones de capacitación.

Coaching (Retroalimentación del desarrollo)
Es el refuerzo posterior a la capacitación que por lo general implica discusiones informales de dar y recibir entre los gerentes y el personal de ventas, con el propósito de reforzar los conceptos de la capacitación, resolver los problemas y mejorar las habilidades básicas de ventas.

Proporcionar un reforzamiento posterior a la capacitación

Así como necesitan una preparación previa a la capacitación, los participantes también necesitan un seguimiento de las habilidades y los conceptos que aprendieron durante la capacitación. El **coaching** (**retroalimentación del desarrollo**) es informal, son discusiones informales de dar

TABLA 9.10 Motivación de los participantes durante la capacitación

- *Utilizar un reforzamiento positivo*. Recompensar a los participantes por el aprendizaje, por medio de un lenguaje corporal positivo y de palabras de aliento.
- *Utilizar formatos de capacitación activos y variados*. Además de las sesiones especializadas, utilizar otros métodos de aprendizaje tales como discusiones, demostraciones, desempeño de roles, material visual, juegos y simulaciones.
- *Alentar la interacción social*. La interacción social es un poderoso motivador. Incluir interacciones, discusiones grupales y ejercicios de solución de problemas.
- *Facilitar la disposición de compartir el conocimiento experto*. Pedir a los participantes que compartan sus habilidades especializadas, conocimientos, experiencias o "secretos para alcanzar el éxito" con el resto de los miembros de la clase.
- *Incluir ejemplos y situaciones realistas*. Los participantes aprenderán las habilidades con mayor rapidez y lograrán mejores resultados si tienen la oportunidad de aplicar las ideas y técnicas que reflejen su mundo real.
- *Establecer un entorno seguro para el aprendizaje*. Eliminar el temor en el entorno de la capacitación. Los participantes podrían desarrollar una lista de reglas que se deben seguir durante la sesión de capacitación, como "No criticar", "No interrumpir" y "Todo lo que se dijo es confidencial".
- *Alentar la autoevaluación*. La autoevaluación es un excelente motivador. Los participantes pueden evaluar su progreso durante la capacitación con series de preguntas calificadas por ellos mismos o con "tableros de aprendizaje".
- *Reconocer el primer éxito*. Incluir actividades que los participantes puedan aprender rápidamente y por las cuales les recompensen, antes de presentar los ejercicios más difíciles.
- *Incluir una práctica suficiente*. Alentar a los participantes para que practiquen sus nuevas habilidades en el trabajo, programando evaluaciones de seguimiento.
- *Alentar el establecimiento de metas*. Pedir a los participantes que hagan una lista de sus metas posteriores a la capacitación, o de las formas de aplicar sus habilidades recién adquiridas, una vez que haya terminado ésta. Programar una junta de seguimiento con los participantes, con el fin de medir su éxito.

FUENTES: Lehman (2006); David Torrence, "Motivating Trainees to Learn", *Training & Development,* marzo de 1993, p. 55; Dean Spitzer, "20 Ways to Motivate Trainees", *Training*, diciembre de 1995, p. 52; "How to Make Your Sales Training Really Work", www.sales.doctors.cam (acceso en septiembre de 2006).

TABLA 9.11 Requerimientos para un coaching efectivo

1. Los gerentes y el personal de ventas deben confiar los unos en los otros.	Las acciones del gerente de ventas dicen al personal de ventas si pueden confiar en ellos. ¿Espera que su personal de ventas haga lo que usted dice o lo que hace? Cumpla siempre su palabra con su equipo de ventas y evite una competencia con sus miembros. Fomente la comunicación abierta para demostrar a su personal de ventas que puede confiar en usted.
2. El personal de ventas debe respetar el conocimiento experto del gerente y su habilidad.	Si van a aceptar las instrucciones de los gerentes, deben tener fe en su dirección. El aprendizaje es un proceso para toda la vida. Los buenos gerentes permanecen informados, mantienen sus habilidades al punto y nunca tienen demasiada experiencia ni conocimientos para negarse a aprender algo nuevo.
3. El personal de ventas debe estar dispuesto a aprender, desarrollarse y cambiar.	El personal de ventas positivo y motivado es más receptivo a un buen coaching que las personas negativas y tienen más probabilidades de utilizar bien lo aprendido. Cuando usted contrate a su próximo vendedor, considere la actitud por encima de la experiencia. La experiencia es útil, pero la enseñanza de nuevas habilidades a menudo es más fácil que cambiar la manera de pensar de una persona.
4. Los coaches deben poseer excelentes habilidades de enseñanza.	Para enseñar de forma eficaz, los gerentes de ventas deben presentar el material de manera que el personal de ventas lo pueda captar fácilmente. Proporcione a su equipo un entorno de trabajo que no sea amenazador. Los errores a menudo son los mejores maestros, haga saber a su personal de ventas que no existe nada malo en cometer errores, siempre y cuando aprendan de ellos.
5. Los coaches deben mostrar empatía.	El coaching nunca debe darse sin recordar lo que se siente estar en el lugar del vendedor. Mostrar empatía hacia éste es una de las mejores formas de asegurar que el vendedor muestre empatía al cliente.

FUENTES: Jim Rapp, *How to Coach Salespeople for Maximum Results*, según lo reporta Joseph J. Kozak en "A Coach for All Reasons", www.SellingPower.com (acceso en agosto de 2006); S. Sparrow, "Empathy, They All Want Empathy", *Training & Coaching Today*, marzo de 2007, pp. 16-17.

y recibir entre los gerentes y el personal de ventas, con el propósito de reforzar los conceptos de la capacitación en ventas, de resolver los problemas de ventas y de mejorar las habilidades básicas de ventas. Dice Tony Delgado, gerente del programa de educación en ventas y marketing de Dell Computers (www.dell.com): "Revise lo que espera. De lo contrario, la capacitación será simplemente otro ejercicio. Pregunte acerca de la capacitación, utilice las herramientas. Lo último que quiere es implementar un proceso de ventas y después no reforzarlo o no utilizarlo".[20] En la tabla 9.11 se muestran los requerimientos para un coaching efectivo.



Evaluación de los programas de capacitación

Una vez que ha llevado a la práctica un programa de capacitación, es esencial evaluar su efectividad y determinar lo bien que ha cumplido con sus objetivos generales y metas específicas.

La tabla 9.12 de la página 270 ilustra un método de cuatro niveles para medir la efectividad. El primero, el método del nivel de la *reacción*, mide las actitudes y los sentimientos del participante hacia el programa de capacitación. El segundo, la evaluación en el nivel del *aprendizaje*, evalúa qué tan bien ha aprendido el participante los principios básicos, los hechos, etc., durante el programa de capacitación. (Este paso requiere someter a los participantes a una prueba antes y después de la capacitación.) El tercero, la evaluación del nivel del *comportamiento* mide los cambios en la conducta como resultado de la capacitación. ¿Los participantes están utilizando sus nuevas actitudes, conocimientos y habilidades en el trabajo? Los cuestionarios de los supervisores, de los subordinados e incluso de los clientes, pueden proporcionar las respuestas. Sin embargo, estas evaluaciones a menudo son subjetivas, debido a las relaciones personales que a menudo se desarrollan durante la capacitación. Por último, en el nivel de los *resultados*, se miden los cambios en el desempeño. Delinear el desempeño del personal de ventas antes y después de la capacitación y comparar los resultados con los objetivos del programa de capacitación.[21] Por ejemplo, Nabisco

TABLA 9.12 Métodos de evaluación de la capacitación

NIVELES	MEDIDAS	MÉTODOS
Reacción	Las actitudes, los sentimientos y la satisfacción con el programa de capacitación	Los participantes llenan los formularios, las encuestas, las hojas de comentarios y salen de las entrevistas evaluando la experiencia de aprendizaje.
Aprendizaje	Los principios, los hechos y las técnicas aprendidas	El capacitador hace las pruebas antes y después del programa de capacitación.
Comportamiento	Los cambios en el comportamiento como resultado de la capacitación	El capacitador observa y/o examina a los participantes y a los gerentes alrededor de tres meses después del programa de capacitación.
Resultados	Los cambios en el desempeño, tanto individual como de toda la empresa	Los gerentes miden el cambio en las ventas, las utilidades y los costos.

FUENTES: Mendosa (1995); Honeycutt y Stevenson (1989), 217.

Biscuit Company (www.nabisco.com) evaluó el rendimiento sobre la inversión de su capacitación en ventas utilizando un enfoque de resultados y encontró que por cada dólar invertido en ella, hay un incremento de 122 dólares en las ventas después de que tuvo lugar la capacitación.[22]

Para evaluar a los participantes en programas de capacitación en ventas recién contratados, Microsoft sigue los cuatro niveles del modelo de evaluación que se presenta en la tabla 9.12. Sus capacitadores miden los dos primeros niveles, la reacción y el aprendizaje, en el aula. Por ejemplo, en una prueba de conocimiento del producto, se les fija un límite de tiempo a los participantes para que creen una hoja de trabajo en Excel. La evaluación adicional del aprendizaje proviene de los gerentes de los participantes, que califican a los vendedores respecto a sus habilidades de presentación, de ventas y su conocimiento del producto. Para el nivel tres, los capacitadores hacen entrevistas de seguimiento para medir qué tan bien aplican los vendedores sus nuevas actitudes, conocimientos y habilidades en el trabajo. En el cuarto nivel de la evaluación, que mide el efecto de la capacitación en la empresa, los gerentes de ventas para quienes trabajan los recién contratados, se reúnen en focus groups. Aun cuando la evidencia es más anecdótica que científica, los resultados pasados han demostrado el valor de la capacitación.[23]

La figura 9.2 es un ejemplo de una forma de evaluación que se entrega a los participantes en programas de capacitación para que evalúen su reacción al programa de capacitación en ventas

	Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Neutral**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
El instructor estaba bien preparado.	☐	☐	☐	☐	☐
El material fue apropiado a mis necesidades.	☐	☐	☐	☐	☐
Los objetivos del programa de capacitación se expresaron con claridad.	☐	☐	☐	☐	☐
Los auxiliares visuales se utilizaron de forma eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐

FIGURA 9.2 Forma de evaluación del programa de capacitación: evaluación de las reacciones.

CONFIDENCIAL

Fecha __________

Vendedor ________________ Gerente _________________

Fecha del reporte comentado con el vendedor _____________

4 *Excelente:* la habilidad se ha dominado de forma efectiva.
3 *Satisfactorio:* el vendedor ha mostrado una mejora en lo concerniente a la habilidad.
2 *Insatisfactorio:* el vendedor puede requerir capacitación de seguimiento para esta habilidad.
1 *Deficiente:* se requiere capacitación y seguimiento para esta habilidad.
0 *No aplica.*

Encierre en un círculo el número que represente más de cerca sus sentimientos.

1. *Prospección*					
Generación de nuevas pistas	4	3	2	1	0
Calificación de la pista	4	3	2	1	0
Seguimiento de las pistas	4	3	2	1	0
2. *Preparación de la visita*					
Determinación de los objetivos de la visita de ventas	4	3	2	1	0
Análisis de las necesidades del prospecto	4	3	2	1	0
Análisis del competidor	4	3	2	1	0
Recolección de los datos secundarios	4	3	2	1	0
3. Enfoque					
Afinidad con los clientes	4	3	2	1	0
Utilización de métodos de enfoque	4	3	2	1	0
4. *Habilidades de presentación*					
Utilización de las estrategias de ventas en la presentación	4	3	2	1	0
5. *Manejo de objeciones*					
Utilizar métodos para abordar los objetivos del cliente	4	3	2	1	0
6. *Cierre*					
Utilización de las técnicas de cierre	4	3	2	1	0
Incremento de nuevos negocios	4	3	2	1	0
Incremento de negocios repetidos	4	3	2	1	0
7. *Seguimiento*					
Hacer seguimiento con los clientes	4	3	2	1	0
Satisfacción del cliente posterior a la venta	4	3	2	1	0

FIGURA 9.3 Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera – Evaluación del aprendizaje.

(Nivel 1). La forma de evaluación de la muestra de campo de los participantes en la figura 9.3 evalúa los cambios en las actitudes y las conductas de los participantes como resultado de que la capacitación en ventas se concentró en las habilidades de ventas (Nivel 3).

Los altos directivos solicitan evidencia concreta de que la capacitación está alcanzando sus metas de modificar el comportamiento en el trabajo (evaluación del Nivel 3) y contribuyendo al rubro de las utilidades de la empresa (evaluación del Nivel 4). La tecnología también ha hecho que resulte más fácil recabar los datos necesarios para evaluar las actividades de capacitación y la investigación ha demostrado la efectividad de la evaluación utilizando el enfoque de cuatro niveles que se muestra aquí.[24]

Programas de capacitación continua

Hasta ahora nos hemos enfocado en los programas iniciales de capacitación de ventas. Pero los gerentes de ventas también deben desarrollar una capacitación continua. Dos tipos de capacitación continua, de actualización y la recapacitación, ayudan a mejorar a la fuerza de ventas actual. El tercero, la capacitación gerencial, se enfoca en los gerentes de ventas, que deben mantener y perfeccionar sus habilidades de manera que puedan seguir siendo eficaces y eficientes. La capacitación continua transmite la información acerca de los cambios en las políticas, los productos, las estrategias de marketing y otras cosas por el estilo de la empresa, ayudando a la fuerza de ventas a comprender los cambios y adaptarse rápidamente a ellos.

Capacitación de actualización

Capacitación de actualización
Forma de capacitación continua que trata de mejorar las habilidades de la fuerza de ventas existente y de maximizar el valor de cada vendedor.

Nada es permanente, con excepción del cambio y en ninguna parte esto es más cierto que en las ventas. El propósito de la **capacitación de actualización** es ayudar al personal de ventas a desempeñar mejor su trabajo, manteniéndolo al tanto de los cambios en la tecnología, los productos, los mercados y los objetivos de la empresa.

La capacitación de actualización refuerza el enfoque orientado al cliente que caracteriza a muchas empresas. Considere, por ejemplo, la filosofía de ventas de Saturn (www.saturn.com). Cada empleado de Saturn, el equipo en Japón, los más de 3 000 representantes de ventas en Estados Unidos, el personal de manufactura y el corporativo, participan todos en más de 90 horas de capacitación cada año, el equivalente a alrededor de dos semanas y media.[25]

A medida que los clientes se vuelven más sofisticados en sus estrategias de compras, el personal de ventas debe ser igualmente sofisticado en sus estrategias de ventas. La capacitación de actualización y la formación se vuelven todavía más cruciales. En la tabla 9.13 se presentan algunos tipos de capacitación de actualización que pueden ayudar al personal de ventas a desarrollarse y a triunfar en su trabajo.

TABLA 9.13 Temas de la capacitación de actualización

ASPECTO DE LA CAPACITACIÓN	META
Habilidades básicas	Aprender la forma de calificar, saludar, negociar, presentar y cerrar.
Investigación	Incrementar la confianza y la preparación, aprendiendo la forma de utilizar los recursos disponibles y la de encontrar la información necesaria acerca de los clientes y los productos o servicios de un competidor.
Habilidades para escuchar	Aprender a hacer preguntas y a *escuchar* las respuestas.
Habilidades interpersonales	Aprender a interpretar el lenguaje corporal y la entonación de otros, así como la forma de controlar y ajustar los propios para igualarlos con los del cliente.
Venta en equipo	Aprender a pensar como un jugador de equipo y a trabajar con otros departamentos de la empresa para ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.
Motivación	Comprender qué motiva y lo que elimina la motivación a los representantes de ventas y la forma en que afecta su trabajo.
Pensamiento positivo	Aprender a aceptar los pensamientos negativos y a convertirlos en positivos, incluso el mejor personal de ventas sufre depresiones.
Autoestima	Ayuda a apresurar la recuperación después de un rechazo.
Disciplinas alternas	Tomar los cursos de capacitación de los empleados de otros departamentos de la empresa, como marketing y servicio al cliente, con el fin de convertirse en un mejor jugador de equipo.
Tecnología	Aprender a utilizar los PDA, teléfonos celulares, iPods de video, blogs, wikis, la automatización de la fuerza de ventas y otras tecnologías emergentes.

FUENTES: "Training: The New Sales Basics", *Sales & Marketing Management*, abril de 1995, p. 81; y Margery Weinstein, "Fill 'Er Up: How to Choose Your Learning Content", octubre de 2006; www.trainingmag.com/msg/content_display/publications/e3i9AiDhb6qKSoQNpXSOSclq%3D% (acceso en octubre de 2006).

TABLA 9.14 Checklist para mejorar a la fuerza de ventas

CAPACITACIÓN INDIVIDUAL
■ Coaching en el puesto, proporcionado por el supervisor de ventas. ■ Cursos de autoinstrucción preparados por el departamento de capacitación (ejemplo: podcasts sobre los desarrollos recientes). ■ Cursos de autoinstrucción comercial (ejemplo: webinars sobre habilidades de ventas). ■ Asistencia a talleres, clínicas o seminarios. ■ Cursos en las escuelas locales sobre habilidades especiales (contabilidad, ciencias de la computación, dibujo mecánico, diseño, etcétera). ■ Coaching proporcionado por el representante de ventas senior (ejemplo: acompaña a los miembros de nuevo ingreso para observar las presentaciones de ventas.
CAPACITACIÓN GRUPAL
■ Juntas o convenciones de ventas. ■ Presentación hecha por los especialistas en la empresa (ingeniero, contador, agente de compras, etcétera). ■ Presentaciones hechas por otros miembros del personal de ventas (ejemplo: cómo lograron obtener una buena cuenta). ■ Talleres y seminarios desarrollados por el departamento de capacitación de la empresa. ■ Auxiliares para la capacitación comercial (ejemplo: podcasts o webinars sobre habilidades de ventas, motivación y otros temas). ■ Suscripciones y formatos RSS a: • Periódicos o revistas dedicados a las ventas, la administración de ventas o el marketing (*Sales & Marketing Management*). • Periódicos relacionados con las industrias de las cuentas clave. • Revistas de negocios en general (*Business Week, Dun's Review, Forbes, Nation's Business*, etcétera). • Revistas de noticias nacionales (*Time*, *U.S. News & World Report*, *Newsweek*, etcétera). • Periódicos de negocios (*Wall Street Journal*, *New York Times*, etcétera).

Los gerentes pueden planear la capacitación de actualización, ya sea individual o grupal. La naturaleza de las deficiencias del vendedor determina cuál enfoque es el más apropiado. La tabla 9.14 muestra un checklist de las formas de superar las deficiencias y mejorar a la fuerza de ventas.

Recapacitación continua

Recapacitación
Forma de capacitación continua que proporciona instrucción cuando cambian los requerimientos de trabajo de un vendedor debido a nuevos productos o métodos.

Cuando los requerimientos de trabajo de un vendedor cambian debido a que la empresa ha añadido nuevos productos o servicios, se ha llevado a cabo una revisión de los territorios de ventas o existe una tecnología mejorada de AFV o de CRM, es necesaria una **recapacitación**. Cuando Eastman Kodak (www.kodak.com) se preparaba para lanzar al mercado su Advanced Photo System (APS), comprendió que el personal de ventas y de marketing de la empresa necesitaría aprender el APS con el fin de promover su innovadora tecnología y sus características. De manera que Kodak creó 10 módulos de capacitación de dos horas, basándose en las diferencias en las prácticas de negocios, la cultura y el idioma entre los 15 países donde el sistema se lanzaría primero al mercado.[26] El diseño de los programas de recapacitación incluye los siguientes pasos:

1. *Determinar qué aspectos del nuevo trabajo son los más importantes.* Cubrir todas las bases, pero saber qué es lo esencial y enseñarlo primero.
2. *Determinar qué aspectos del nuevo trabajo son los más difíciles.* Parte de la nueva información se puede aprender rápidamente; otra parte puede llevar más tiempo. Dedicar más tiempo a las áreas difíciles de un nuevo puesto o responsabilidad.
3. *Determinar qué aspectos del nuevo trabajo son los más frecuentes.* Hacer hincapié en las tareas que desempeña el personal de ventas con más frecuencia o a las que les dedican más tiempo.

Al diseñar los programas de recapacitación, los gerentes de ventas también deben incluir las formas de fomentar las actitudes positivas hacia el trabajo, a otros miembros del personal de ventas y los participantes mismos. El personal de ventas que se siente satisfecho con su trabajo y con la organización constituye una fuerza de ventas más leal y productiva. A menudo, los gerentes de ventas enfrentan el reto adicional de disolver la resistencia a la recapacitación. El personal de ventas establecido puede pensar que la gerencia está tratando de cambiarlos y algunos se resistirán a cualquier cosa que sugiera un cambio. Los gerentes de ventas deben apoyar sinceramente la recapacitación una vez que su personal a cargo haya regresado al trabajo.

Lo mismo que la capacitación inicial y la continua, la capacitación repetida debe incluir temas como habilidades de adaptación, habilidades para desarrollarse, solución de problemas e improvisación, para ayudar al personal de ventas a desarrollarse y a responder al cambio. Los temas como la autoevaluación, la autodirección, el automonitoreo y la autoayuda son necesarios para lograr la autoadministración requerida en el entorno de ventas actual. Por consiguiente, los gerentes de ventas deben considerar la capacitación desde la perspectiva de un aprendizaje y un desarrollo de por vida.[27]

Capacitación gerencial

Capacitación gerencial
Incluye la capacitación en todas las funciones de administración del personal de ventas, como el reclutamiento, la planeación, la elaboración de pronósticos de ventas, la motivación, el liderazgo, etcétera.

Lo mismo que el personal de ventas, los gerentes también deben participar en programas de capacitación para asegurarse de que están enterados de los nuevos desarrollos. La **capacitación gerencial** debe cubrir todos los aspectos del trabajo del gerente, no sólo la función de capacitación. El propósito del programa es introducir nuevos enfoques a la organización, planeación, motivación, compensación, supervisión, evaluación y control de las áreas de las que es responsable el gerente de ventas. Por lo general, la capacitación gerencial está patrocinada por la empresa misma o por asociaciones profesionales, universidades, empresas de capacitación o consultores privados.

La capacitación gerencial también se debe proporcionar a los nuevos gerentes de ventas que han hecho la transición de la venta personal o de otro puesto a la gerencia de ventas. El personal de ventas, en particular, a menudo experimenta dificultades para hacer una transición exitosa a la gerencia de ventas, pero la investigación ha demostrado que la capacitación de los gerentes de ventas sigue siendo una de las áreas más descuidadas de la capacitación. Un estudio reciente encontró que menos de la mitad de las empresas que participaron en la encuesta proporciona a los nuevos gerentes de ventas una capacitación formal. En vez de ello, la capacitación de los gerentes de ventas consiste principalmente en un coaching informal en el puesto, proporcionado por los superiores o por los compañeros. Muchas de las empresas que sí proporcionan capacitación formal a los gerentes de ventas, la demoran hasta que han promovido a un gerente a un puesto a nivel directivo. Pero una fuerza de ventas tendrá dificultades para desempeñarse en los niveles más altos, mientras su gerente de ventas está aprendiendo en el puesto a base de ensayos y errores.[28]



Retos de la capacitación en ventas para las empresas globales

La mayoría de las habilidades en ventas que se le enseña al personal de ventas en Estados Unidos se puede trasladar a otros países, pero es necesario tomar en cuenta las diferencias culturales en la capacitación. Por ejemplo, las nociones del tiempo difieren de un país a otro, lo mismo que los protocolos y las formalidades. Incluso los colores pueden transmitir un significado diferente a ciertas culturas. Los materiales impresos presentados a los participantes chinos en programas de capacitación, por ejemplo, deben ser en blanco y negro, debido a que los colores tienen una gran importancia para ellos. Además, la forma en que aprenden las personas difiere de una cultura a otra. Por ejemplo, los participantes estadounidenses están orientados a los resultados y tienden a enfocarse en el resultado final durante la capacitación. Los franceses, por otra parte, utilizan la lógica deductiva, haciendo hincapié en el proceso y en cómo llegar al final.[29]

Experiencia cultural	Similitud cultural: Similar	Similitud cultural: Disímil
Amplia	Se requiere muy poca capacitación	Capacitación en conocimientos culturales
Limitada	Capacitación en adaptabilidad cultural	Capacitación en adaptabilidad cultural y conocimientos culturales

FIGURA 9.4 Determinación de cuándo se necesita la capacitación cultural.

Los programas de capacitación en ventas para las empresas globales deben ajustarse para diferentes culturas, permitiendo que el personal de ventas aprenda en un entorno familiar. Wyeth (www.wyeth.com) vende productos farmacéuticos en más de cien países y ha adaptado su capacitación en ventas designando a gerentes globales de capacitación en todo el mundo. Como resultado, aun cuando las habilidades en ventas que se enseñan en todo el mundo son bastante uniformes, los gerentes de capacitación de Wyeth pueden adaptar el programa para que se ajuste a las diferencias culturales de muchos países.[30]

Cuando se diseñan programas de capacitación en ventas para las empresas globales, los gerentes de ventas deben determinar el tipo y la cantidad de capacitación. La figura 9.4 sugiere un enfoque para tomar dichas decisiones.[31]

Cuanto más similar es la cultura, menos importante es la capacitación en conocimientos culturales. Cuando los ejecutivos tienen amplias experiencias culturales, también necesitan menos capacitación en negociar con los individuos a nivel gerencial que tienen un idioma y antecedentes históricos similares. Pero los ejecutivos de ventas con una experiencia cultural limitada, en particular los que se enfrentan a culturas muy diferentes, necesitarán un amplio conocimiento de las diferencias antes de que empiecen a vender a personas con culturas e idiomas muy diferentes, a administrarlas o a negociar con ellas. También necesitarán una capacitación en habilidades de adaptación, de manera que puedan evaluar los encuentros culturales y abordarlos de forma rápida y eficiente. Lea acerca de las formas de asegurar el éxito de la capacitación en ventas globales en el cuadro de *Administración de ventas en acción.*



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Cómo lograr que la capacitación en ventas sea amigable con otras culturas

La competencia global se ha incrementado hasta un nivel nunca antes visto y el mercado global se está volviendo cada vez más abarrotado. El personal y los gerentes de ventas en este entorno deben conocer los productos que están vendiendo y saber la forma de venderlos mejor. En una palabra, necesitan capacitación. La siguiente es una lista de las formas en las cuales los gerentes de ventas pueden proporcionar capacitación a su personal cada vez más diverso.

- *Incluir a miembros internacionales en el equipo de diseño de la capacitación*. Las personas que ya están familiarizadas con la cultura de las personas a capacitar pueden diseñar una mejor capacitación.
- *Investigar a fondo la cultura del país anfitrión*. Leer de antemano acerca de la cultura y la política del país anfitrión. De ser posible, pasar algún tiempo en el país con el personal de ventas, a fin de tener una idea mejor de la forma en la cual la cultura afecta el proceso de ventas.
- *Ofrecer clases de inglés*. Si la clase de capacitación se impartirá en inglés, enseñar algo de inglés antes y durante la capacitación a los individuos que tienen dificultades con el idioma. Eso ayudará a esos participantes a abordar el vocabulario presentado en la clase y les ayudará a traducir la información correctamente y con la rapidez suficiente para mantenerse al tanto con el instructor.
- *Evitar los dialectos, la jerga, las expresiones coloquiales y el humorismo en el aula*. Esta información a menudo no se traduce fácilmente a otros idiomas.
- *Ser sensibles al lenguaje no verbal*. El lenguaje corporal y las expresiones faciales envían mensajes sutiles en lo concerniente al nivel de comprensión y aprendizaje que está teniendo lugar.
- *Programar una sesión de preguntas y respuestas durante una pausa en la clase o una vez que haya terminado ésta*. En algunas culturas es una descortesía interrumpir haciendo preguntas durante la capacitación. Otras culturas consideran que ofrecerse como voluntario es una forma de fanfarronear.
- *Incluir en la capacitación a los gerentes y a otros a quienes han asignado al extranjero*. Todos los individuos a quienes envían al extranjero requieren capacitación si la asignación es nueva, no sólo para el personal de ventas.[32]

RESUMEN

1. **Explicar la importancia y los beneficios de los programas de capacitación en ventas.** El desarrollo de un programa efectivo de capacitación en ventas se está convirtiendo cada vez más en una parte crucial del trabajo del gerente de ventas. Los clientes están mejor informados que nunca antes, la competencia es intensa y los clientes exigen más calidad y servicio en las interacciones de ventas. Con el rápido aumento de los costos de capacitación y los muchos productos de alta tecnología, la capacitación en ventas se está ganando más respeto entre los altos directivos. Los programas de capacitación en ventas deben tratar de ayudar de forma continua al personal de ventas a desarrollar sus conocimientos, hábitos y técnicas de ventas y a desarrollar actitudes positivas hacia ellos mismos y hacia su trabajo, sus empresas y clientes.
2. **Seguir los pasos en el desarrollo y la implementación de los programas de capacitación en ventas.** El diseño de la capacitación en ventas se debe basar en los requerimientos de la empresa y en la experiencia de su personal de ventas. Por consiguiente, el proceso de diseño debe iniciar con una evaluación de las necesidades, a fin de determinar la brecha entre lo que sabe y lo que debería saber la fuerza de ventas. Una vez que se hayan determinado tales brechas en el aprendizaje, se pueden establecer los objetivos específicos del desempeño y desarrollar el contenido del programa de capacitación. Las decisiones en torno a la presentación del programa de capacitación incluyen quién será el encargado de ésta, que método se utilizará, dónde y cuándo tendrá lugar la misma. Los participantes en la capacitación deben estar preparados de antemano, se les debe motivar durante la misma y se deben reforzar las nuevas habilidades adquiridas. Todo programa de capacitación bien diseñado también incluye una evaluación, a fin de determinar si se ha cumplido con los objetivos del programa.
3. **Aplicar los diferentes métodos de instrucción para la capacitación.** Las empresas deben decidir si llevar a cabo la capacitación individualmente o en un escenario de grupo. Por lo general, los métodos de capacitación grupal se utilizan en los programas de capacitación formal y los de capacitación individual se utilizan en los programas de capacitación informal (específicamente, en la capacitación en campo). Existen muchos métodos de capacitación, sesiones especializadas, discusiones grupales, desempeño de roles, demostraciones, simuladores, DVD e incluso la capacitación basada en computadora, que se han utilizado durante muchos años y que se considera que son los métodos tradicionales. Las conferencias en la Web, la capacitación basada en Internet e intranet y el aprendizaje electrónico son técnicas emergentes.
4. **Preparar, motivar y reforzar a los participantes en programas de capacitación en ventas.** Si los participantes no entienden por qué los están capacitando y qué beneficios obtendrán de ello, es probable que la capacitación no sea efectiva. La sesión informativa previa a la capacitación puede indicar a los participantes cuáles son el propósito y los objetivos de la misma, por qué los seleccionaron para que asistieran a ella y qué necesidades espera satisfacer el gerente de ventas. Una vez que la capacitación inicia, se debe alentar la participación de los estudiantes y las sesiones especializadas se deben mantener a un mínimo. El participante también debe hacer preguntas a fin de que el capacitador le proporcione retroalimentación. Además, se debe considerar que el entorno de la capacitación es "seguro", para que los participantes se sientan cómodos cuando intenten diferentes técnicas de ventas durante las actividades de grupo y el desempeño de roles. El reforzamiento posterior a la capacitación, por medio del coaching es crucial para que persista el aprendizaje. El coaching por lo común implica discusiones de dar y recibir entre los gerentes de ventas y los vendedores, con el propósito de reforzar los conceptos de la capacitación en ventas, la solución de problemas de ventas y la mejora de las habilidades de ventas.
5. **Evaluar los programas de capacitación.** Se utilizan cuatro niveles de evaluación para medir la efectividad de un programa de capacitación. En el primero, el nivel de la *reacción*, se miden las actitudes y los sentimientos del participante hacia el programa de capacitación. El segundo, la evaluación en el nivel del *aprendizaje*, evalúa qué tan bien aprendieron los participantes los principios y los hechos básicos, etc., durante el programa de capacitación. El tercero, la evaluación en el nivel del *comportamiento*, mide los cambios en el comportamiento como resultado de la capacitación. Por último, en el nivel de los *resultados*, se miden los cambios en el desempeño haciendo un diagrama del desempeño del vendedor antes y después de la capacitación y comparando los resultados con los objetivos del programa.
6. **Enfrentar los retos de las empresas globales con respecto a la capacitación de ventas.** Aun cuando muchas de las habilidades de ventas que se enseñan al personal de ventas en Estados Unidos se pueden trasladar a otros países, existen diferencias culturales que es necesario

tomar en cuenta para la capacitación. Las diferencias incluyen las nociones del tiempo, los protocolos, las formalidades, la manera de aprender de las personas e incluso aspectos tales como los colores. Las formas de incrementar el éxito durante la capacitación multicultural en ventas incluyen un incremento en la planeación por parte del capacitador, investigar la política, la economía y la cultura de cada país, integrar ejemplos locales en el material de capacitación y en la discusión, incluir a miembros internacionales en el equipo de diseño, evitar las expresiones coloquiales y el humorismo, prestar atención a las señales no verbales utilizar auxiliares visuales y determinar sesiones de preguntas y respuestas.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Por qué se debe pensar en la capacitación y el desarrollo de la fuerza de ventas como un proceso progresivo a largo plazo? [OA 1]
2. "Los buenos vendedores nacen, no se hacen." ¿Está usted de acuerdo? [OA 1]
3. ¿Cuáles son algunos de los beneficios que puede esperar una empresa de un programa de capacitación bien desarrollado? ¿Tales beneficios superan los costos? ¿Por qué? [OA 2]
4. ¿Por qué el diseño y la implementación de los programas de capacitación en ventas es una tarea crucial para los gerentes de ventas? Exponga brevemente las decisiones de planeación que deben tomar los gerentes de ventas cuando diseñan los programas de capacitación en esta área. [OA 2]
5. Discuta los elementos básicos que deben cubrir todos los programas de capacitación inicial. ¿Tales elementos son diferentes de aquellos de los programas de capacitación continua? [OA 3]
6. ¿Cuáles son algunos de los problemas que pueden surgir cuando se delega la responsabilidad del programa de capacitación en los ejecutivos de línea? ¿En los miembros del staff que son capacitadores? ¿En especialistas externos en capacitación? [OA 3]
7. ¿De qué forma está afectando la tecnología a la capacitación en ventas? ¿Qué beneficios pueden obtener los gerentes de ventas utilizando los métodos del aprendizaje electrónico? [OA 4]
8. ¿Por qué la sesión informativa previa a la capacitación y el reforzamiento posterior a ésta son tan importantes para el éxito de un programa de capacitación en ventas? [OA 4]
9. Una empresa de venta de productos farmacéuticos adopta un nuevo sistema de automatización de la fuerza de ventas (AFV) que hace seguimiento de las visitas de ventas a los clientes, las notas y las muestras. ¿Qué recomendaciones haría usted cuando esté planteando la capacitación para este programa? [OA 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Visite el sitio web de Cisco Systems (www.cisco.com). Inserte las palabras clave "sales training" ("capacitación en ventas") en la opción de búsqueda y vea lo que encuentra. Prepare un breve reporte sobre los dos temas de capacitación que le hayan parecido más interesantes.



Ejercicio de desempeño de roles

El mundo de la capacitación

Situación

Sal es gerente de ventas de una empresa multinacional de calzado, que se especializa en zapatos informales y deportivos. Por tradición, la capacitación se ha limitado a sesiones de información durante las convenciones de ventas semestrales que se celebran en Kansas City. Pero cada vez más, la producción se está trasladando de Corea a China e India. En la actualidad, la empresa tiene operaciones de ventas en 25 países en cuatro continentes. Sal argumenta con Tom, el vicepresidente de marketing, que la convención de ventas tradicional

es inadecuada, debido al nuevo enfoque global tanto en la producción como en las ventas. Tom dice, "¡La capacitación es una capacitación! ¡No importa dónde se encuentren las personas cuando las capaciten y cualquier representante de ventas que valga algo no necesita que lo *vuelvan a capacitar* más de una vez cada dos años!" Sal se aleja, decidido a reformar el programa de capacitación en ventas, a fin de lograr que su división y la empresa tengan más éxito.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Sal: asuma el rol de Sal y piense en lo que ella debe considerar cuando decide enfrentar las opiniones de Tom.

Prepare un programa de diapositivas, utilizando no más de ocho de ellas, que se enfoque en por qué el enfoque de ventas actual podría ser inadecuado.



Ejercicio

Usted es el gerente de ventas de una importante empresa de bienes de consumo y acaba de terminar su mejor proceso de reclutamiento y selección en muchos años. Contrató a seis excelentes individuos de los campus universitarios de todo el país y cree que un par de ellos tienen el potencial para llegar a ser vendedores sobresalientes.

Esta mañana recibió un memorando sorprendente de la capacitadora en ventas. Le reporta que los nuevos miembros del equipo, que usted considera superestrellas, están teniendo un mal desempeño en la capacitación. De hecho, siempre han terminado en último lugar en los exámenes. No parecen estar interesados en la capacitación y han indicado que, puesto que la capacitadora "¡Nunca ha estado en campo, no tiene objeto escucharla!" Ella ha calificado a los mejores miembros que usted seleccionó como "sabelotodo" que no responden a la capacitación en ventas.

1. ¿Considera que un problema así es más por culpa de la capacitadora o de quienes reciben la capacitación?
2. ¿Qué conceptos de este capítulo pueden ayudar a resolver el conflicto y ofrecer resultados más efectivos de la capacitación?



Dilema ético

En fecha reciente lo contrataron como representante de ventas de una importante organización de servicios financieros. Será responsable de encontrar a individuos interesados en las inversiones y de convencerles de que su empresa es la mejor elección para ayudarles a administrar un portafolio financiero. Antes de salir al campo, usted está participando en un programa de capacitación. El capacitador está haciendo un buen trabajo y les está enseñando administración financiera, comportamiento del consumidor y cultura corporativa. Sin em-bargo, ocasionalmente introduce prejuicios personales en el programa. Por ejemplo, de manera informal comentó a los participantes que, en un mercado tan competido como el de los servicios financieros, "El hecho de no reconocer las fortalezas de sus competidores puede ser útil si un cliente es ingenuo". Además, varias veces ha declarado que "el mejor lugar para buscar nuevos clientes es la columna de obituarios de un periódico. Las personas que han perdido recientemente a un miembro de la familia son excelentes prospectos para hacerles una visita, debido a que reciben considerables sumas de dinero después de que alguien fallece".

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es su respuesta inicial a tal consejo? Incluso si esa clase de sugerencias da resultado, ¿se deberían incluir en un programa de capacitación?
2. Al final de la capacitación, los participantes en ella llenan un cuestionario donde tiene un lugar en blanco para comentarios. ¿Considera que alguien escribiría algo sobre tales declaraciones? ¿Es probable que sean comentarios positivos, o negativos?



CASO 9.1

Hops Distributors, Inc.: ¡Cómo lograr la combinación correcta!

James Williams es gerente de ventas de Hops Distributors, Inc. en Kansas City, Kansas. La empresa es una distribuidora local de cerveza y maneja una de las principales marcas nacionales, así como varias importadas y en la actualidad tiene alrededor de 500 cuentas en cada uno de sus territorios de ventas. La alta gerencia de Hops recientemente evaluó éstas y decidió cambiar de los territorios de ventas geográficos a una estrategia más orientada al cliente. La nueva estrategia

se basa en segmentar a los clientes según el número de cajas de cerveza que piden cada semana. El vendedor visitará en general a un número menor de cuentas y podrán proporcionar un mejor servicio, con base en el número de cajas que solicita cada cuenta. Por ejemplo, una cuenta de un volumen alto se puede visitar varias veces a la semana, mientras que una muy baja tal vez sólo requiera una visita cada semana. Las cuatro categorías son: 1) cuentas de alto volumen, más de 200 cajas a la semana; 2) cuentas de volumen moderado, de 100 a 200 cajas a la semana; 3) cuentas de volumen bajo, más de 10 pero menos de 100 cajas a la semana; 4) cuentas de volumen muy bajo, 10 cajas o menos a la semana.

En el pasado se pagaba al vendedor un sueldo base y recibía la mayor parte de su compensación en forma de comisiones, lo que le daba un incentivo para incrementar las cuentas individuales. James desea asegurarse de que cada vendedor tenga una oportunidad igual de recibir un nivel de compensación competitivo. Ha decidido dividir las tres primeras categorías de cuentas de forma equitativa entre cuatro miembros del personal de ventas, dándoles así un número igual de cuentas y aproximadamente un potencial de ventas igual. Un solo vendedor cubrirá las cuentas de la Categoría cuatro. La tabla 1 muestra las ventas proyectadas de cajas y las comisiones generadas.

James ha identificado tres importantes problemas con esta nueva estrategia. En primer lugar, la Categoría 4 da razón de la mitad de todas las cuentas de Hops. El vendedor que cubra dichas cuentas tendrá cinco veces más cuentas que los otros cuatro vendedores. Por consiguiente, James ha decidido dar las cuentas de la Categoría 4 a uno de sus mejores vendedores, que puede manejar las tareas complejas de forma apropiada. El segundo problema importante es que el potencial para ganar comisiones sobre las cuentas de la Categoría 4 es más bajo que el de cualquier otra. Es decir, aun cuando la Categoría 4 representa la mitad de todas las cuentas de Hops, el potencial de ventas combinado es más bajo que para cualquier otra categoría. El tercer problema es que la mayoría de esas cuentas tiene muy poco potencial para crecer y convertirse en una Categoría 3 o superior. En consecuencia, existen muy pocas esperanzas de que el vendedor incremente sus comisiones de tales cuentas.

PREGUNTAS

1. Evalúe las ventajas y desventajas de la nueva estrategia.
2. ¿James ha dividido las cuentas de forma apropiada? ¿Por qué?
3. ¿Qué clase de capacitación debería implementar Hops para facilitar la implementación del nuevo enfoque de los territorios?
4. ¿Qué temas se deberían incluir en el programa de capacitación?

Caso preparado por Mike Wittmann, University of Southern Mississippi.

TABLA 1 Ventas promedio (cajas) y comisiones

CATEGORÍA DE LA CUENTA	NÚMERO DE CUENTAS	PROMEDIO DE CAJAS VENDIDAS	VENTAS TOTALES PROMEDIO (EN CAJAS)	COMISIONES TOTALES PROMEDIO ($1.25 POR CAJA)
1	25	350	8 750	$10 937.50
2	75	180	13 500	$16 875.00
3	150	60	9 000	$11 250.00
4	250	8	2 000	$2 500.00
Total	500	598	33 250	$41 562.50



CASO 9.2

Midwest Auto Parts, Inc.: el valor de la capacitación en ventas

La industria de equipo eléctrico para motores es una industria de casi $4 000 millones al año. En los años recientes se ha incrementado la competencia entre las empresas estadounidenses, pero es evidente que la industria se enfrenta a una poderosa competencia del extranjero, en particular de Japón. La industria de equipo eléctrico para motores se divide en tres principales segmentos. Las partes originales del equipo se suministran a nivel doméstico a Ford, General Motors y Chrysler. Las empresas que suministran dichas partes se conocen como fabricantes de equipo original (OEM, por sus

siglas en inglés). El segundo segmento es el segmento posterior al mercado o de reemplazo de partes. Las partes posteriores al mercado se suministran a los mayoristas y minoristas de partes automotrices, que las venden para reparar los automóviles una vez que han salido de la fábrica. El tercer segmento es el segmento no automotriz, que suministra partes para motores que no sean de automóviles.

Midwest Auto Parts, Inc., vende a dos de esos segmentos, el segmento de partes OEM y el segmento de partes posterior al mercado. Midwest Auto Parts ha estado en el negocio durante más de 30 años y tiene plantas de manufactura en Estados Unidos, Canadá y México. Una directora nacional de ventas y diez representantes regionales manejan las ventas. Los representantes de ventas regionales son independientes de los representantes del fabricante, que son los que en realidad hacen la venta. A los representantes del fabricante les pagan sobre una base de comisiones y en general venden productos de varias empresas no competidoras.

Durante el último par de años, los representantes de ventas regionales han tenido muchos problemas para reclutar y conservar a los representantes del fabricante. En el pasado, Midwest Auto Parts simplemente contrataba a los representantes y por lo general permanecían en la empresa. Pero hace tres años la empresa líder, Standard Motor Products, Inc., comenzó a reclutar a los mejores representantes de ventas de Midwest. La directora nacional de ventas no podía comprender por qué los representantes se iban a trabajar a Standard Motor Products, ya que creía que el programa de comisiones de Midwest para los representantes era muy competitivo. Sabía que era importante identificar la razón por la cual sucedía la salida de los vendedores, debido a que el costo de contratar y capacitar a nuevos representantes requiere mucho tiempo y es costoso. Recientemente se encontró con uno de los antiguos representantes de Midwest y le preguntó por qué había renunciado. Él replicó que Standard Motor Products le había ofrecido una sesión de capacitación en ventas y un extenso paquete de apoyo en éstas. Dijo que la sesión de capacitación en ventas era especialmente valiosa, debido a que proporcionaba información útil sobre la generación de nuevos prospectos y la minimización de problemas con los clientes actuales por medio de un mejor servicio.

Después de hablar con el antiguo representante, la directora de ventas de Midwest empezó a explorar algunos programas de capacitación. Encontró que se ha demostrado que la capacitación en el puesto afecta siempre la retención de los empleados, en especial cuando la capacitación identifica formas en las cuales éstos pueden aplicar sus nuevos conocimientos para progresar en su carrera. Además, las encuestas de empleados han demostrado que las oportunidades para desarrollar los atributos personales y progresar en la carrera son las principales razones por las que los empleados permanecen en su trabajo actual.

El paquete de apoyo de ventas de Standard Motor Products incluía la siguiente información:

- Ventas de la industria por región y estado
- Ventas de la industria por tipo de cliente
- Ventas de la industria por línea de productos

El paquete también incluía información general acerca del mercado meta, por estado (tabla 2). Para obtener una perspectiva más clara del mercado por estado, los analistas de la empresa empezaron a calcular la nómina por empleado y el porcentaje de grandes plantas (con más de cien empleados) (tabla 3 en la página 281).

TABLA 2 Características del área del mercado de cuatro estados

ÁREA	EMPLEO	NÓMINA	TOTAL	>100 EMPLEADOS
Georgia	1405	$31850000	15	5
Virginia	451	$7292000	9	2
Carolina del Norte	547	$9379000	9	3
Carolina del Sur	E	D	4	2
Estados Unidos	50577	$1082650000	415	83

E = 1000–2499 D = Cifras retenidas con base en la petición de la empresa.
FUENTE: County Business Patterns, Oficina de Censos de Estados Unidos.

TABLA 3 Análisis de la nómina y del tamaño de la planta

ÁREA	NÓMINA POR EMPLEADO	PORCENTAJE DE PLANTAS GRANDES
Georgia	$22 669	33%
Virginia	________________	________________
Carolina del Norte	________________	________________
Carolina del Sur	________________	________________
Estados Unidos	________________	________________

PREGUNTAS

1. Analice la nómina por empleado y el tamaño de la planta. ¿Qué estado parece tener a los empleados mejor pagados (en esta industria)? ¿Cuál parece tener la mayor concentración de plantas grandes?
2. ¿Qué puede hacer Midwest Auto Parts para evitar que sus representantes renuncien y se vayan a trabajar para Standard Motor Products?
3. ¿Cómo podrían los representantes de ventas utilizar la información proporcionada en el paquete de apoyo de ventas?
4. ¿Qué más podría ser útil para incluirlo en un paquete de apoyo de ventas?
5. ¿En qué clase de temas se debería hacer hincapié en un programa de capacitación para una empresa como Midwest Auto Parts, que emplea a representantes independientes de los fabricantes?

Caso preparado por Mary Collins, Strayer University.

CAPÍTULO

10

Liderazgo de la fuerza de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Comprender la dinámica del liderazgo.
2. Establecer las diferencias entre la supervisión, la administración y el liderazgo.
3. Identificar las fuentes de poder que poseen los líderes.
4. Aplicar las teorías clásicas del liderazgo a la administración de ventas.
5. Aplicar las principales teorías contemporáneas del liderazgo a la administración de ventas.
6. Comunicarse de forma efectiva con la fuerza de ventas.
7. Superar las barreras a la comunicación con la fuerza de ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Jim Travis, vicepresidente de ventas, Green Mountain Coffee Roasters

El liderazgo es una noción muy concreta para Jim Travis, vicepresidente de ventas de Green Mountain Coffee Roasters, Inc., de Vermont. Todo tiene que ver con la comunicación.

"Exagere la comunicación" dice Travis "y después vuelva a exagerarla, esa es mi teoría del liderazgo". La comunicación es una parte importante del enfoque de Travis del liderazgo. En su opinión, si el personal no entiende las tres cosas principales que la organización está tratando de lograr y si usted no se las puede transmitir en alrededor de treinta segundos cada una, entonces los miembros de su personal no se pueden desempeñar bien y la meta del liderazgo es lograr que el personal se desempeñe bien.

Para mejorar la comunicación con los 180 representantes de Green Mountain, así como entre ellos, Travis hizo algunos cambios importantes cuando llegó. En primer lugar, eliminó el correo semanal de los representantes, un voluminoso paquete que llegaba por FedEx o por correo postal y que desde hacía largo tiempo había sido el principal canal para la información de ventas y del producto. En su lugar presentó un portal de ventas basado en la Web, que incluye un tablero personal para cada representante y ofrece materiales de ventas e información en tiempo real acerca de los competidores, al tiempo que proporciona una métrica del desempeño personal. El portal también permite que cada representante cree un blog para compartir información entre los miembros del equipo de ventas. Después, Travis equipó a la fuerza de ventas con Blackberry, con el fin de crear la responsabilidad y la propiedad de los datos de ventas y de mejorar la administración del tiempo.

Después, Travis llevó a la empresa un sistema computarizado de capacitación en administración del ciclo de ventas, de manera que cada representante reciba el mismo reforzamiento de las habilidades en la prospección, la calificación, la creación de

afinidad, la presentación, la negociación y el cierre. El logro de la congruencia en toda la organización con el nuevo sistema de capacitación, ayudó a los gerentes de ventas a saber qué debían buscar en sus representantes de ventas y logró que todos "hablaran el mismo idioma y aplicaran un conjunto común de habilidades", dice Travis. La congruencia es importante para él, debido a que la fuerza de ventas de Green Mountain está dividida en dos partes, un grupo que vende a las cafeterías, los hoteles locales y los distribuidores de oficinas en todo el país y otro que vende a los grandes comercializadores nacionales y a las cadenas de tiendas de abarrotes como Kroger, Publix y Stop & Shop. Cada grupo adopta un enfoque diferente con sus clientes y el hecho de tener habilidades comunes ayuda a mejorar el desempeño en las ventas.

"El liderazgo significa incrementar el éxito de los representantes de ventas", dice Travis, "no el mío. Esa es la razón por la cual quiero que todos estén bien equipados e informados, con las herramientas que necesitan para tener éxito. Y quiero que me ayuden a desafiar al sistema, de manera que podamos seguir estando seguros de que eso es lo correcto para nosotros".

¿Los líderes nacen o se hacen? Travis cree que existe un poco de verdad en ambas cosas. "Quizá los líderes carismáticos nacen", reconoce, "pero muchas habilidades gerenciales se pueden enseñar. La forma en que lo educaron a usted también puede ser una gran influencia", dice el vicepresidente, que también es un Eagle Scout.

Travis considera que existen tres formas de lograr el liderazgo, usted lo puede asumir, se lo puede ganar o se lo pueden ofrecer. Cree que, en los negocios, es necesario ganárselo.

En los capítulos anteriores hablamos de la organización y el desarrollo de la fuerza de ventas. Ahora volveremos nuestra atención a las actividades que ocupan el centro del escenario en la administración y dirección de la fuerza de ventas una vez que hemos reclutado, seleccionado y capacitado cuidadosamente a sus miembros. La primera de tales actividades es el liderazgo.

Algunos investigadores muy conocidos se preguntan si el liderazgo realmente tiene algún efecto observable sobre la efectividad organizacional.[1] Argumentan que, debido a que es tan difícil identificar, o incluso definir qué es un líder efectivo, a menudo trabajamos a partir de ideas bastante quijotescas. Quienes creen que los líderes sí influyen en el éxito organizacional, señalan una considerable evidencia. Por ejemplo, se ha demostrado que las conductas importantes para los conceptos del liderazgo tienen un impacto considerable en los resultados organizacionales.[2] El presidente de Miller Brewer Company (www.millerbrewing.com), Norman Adami, es un ejemplo. Este líder carismático y visionario logró inspirar a una fuerza de trabajo antes complaciente para que alcanzara un nivel de desempeño más alto en todas las áreas funcionales de la empresa, incluida la de ventas. A la mitad de un descenso de 15 años, se hizo cargo de todo y guió un impresionante cambio de posición de la asediada empresa, de manera que hoy le está pisando los talones a Anheuser-Busch (www.anheuser-busch.com), el líder de la industria de las bebidas.[3] Lo mismo que otros líderes carismáticos, como Jack Welch, ex presidente de General Electric Company (www.ge.com) y Steven Jobs, presidente de Apple Computer, Inc. (www.apple.com), Adami es un ejemplo y un testimonio de la efectividad del liderazgo.

En este capítulo se hablará de las teorías pertinentes que sugieren la forma en la cual un liderazgo apropiado puede influir en las conductas del personal y de los departamentos de ventas encargados de la importantísima tarea de generar ingresos. También se mostrará cómo se pueden aplicar las mejores de dichas teorías.



Fundamentos del liderazgo

Las fuerzas que hoy dan forma a los negocios y a la administración de ventas son radicalmente diferentes de las del pasado; incluyen una mayor diversidad en la fuerza de trabajo, la intensificación de la competencia global y los rápidos avances en la tecnología. La globalización ha provocado la aparición de mercados intensamente competitivos donde cada vez es más difícil seguir siendo rentables. La reingeniería y el downsizing (reducción de tamaño) han producido organizaciones más planas y esbeltas, que requieren un mayor liderazgo en todos los niveles organizacionales, no sólo en las oficinas de los ejecutivos.[4] Las empresas están recompensando el reclutamiento de gerentes que tienen potencial y habilidades de liderazgo contemporáneos, debido a que los negocios y las prácticas de la administración de ventas del siglo 21 serán necesariamente muy diferentes de las del pasado.[5]

La investigación de la teoría y la práctica del liderazgo durante las tres últimas décadas ha sido abundante.[6] Algunas de las muchas formas de entender el liderazgo incluyen los rasgos y las conductas individuales y la influencia en las personas, los patrones de interacción, las relaciones de los roles, el hecho de ocupar un puesto gerencial y las percepciones de los demás respecto a la legitimidad de la influencia.[7] En general, podemos pensar en el liderazgo como el proceso de motivar y facilitar las actividades relacionadas con la tarea de los miembros del equipo[8] y la capacidad de influir en ellos hacia el logro de las metas.[9]

Liderazgo
Proceso interpersonal de comunicar, inspirar, guiar e influir en el comportamiento del personal de ventas subordinado, hacia el logro de los objetivos, las metas y los valores organizacionales.

En el contexto de la administración de ventas, el **liderazgo** se refiere al proceso interpersonal de comunicar, inspirar, guiar e influir en el comportamiento del personal de ventas subordinado, hacia el logro de los objetivos, las metas y los valores organizacionales.[10] Nuestra definición también incluye el autoliderazgo y el liderazgo conjunto del personal de ventas, que pueden influir a sus compañeros de equipos de ventas formales e informales.[11]

Existen seis importantes elementos en nuestra definición formal del liderazgo de la fuerza de ventas. En primer lugar, el liderazgo es *interpersonal*, debido a que afecta a otros (seguidores o subordinados), que deben estar dispuestos a aceptar las instrucciones del líder (el gerente o el supervisor de ventas). En segundo, el liderazgo se basa en la *influencia*, que se deriva de varias formas de poder que se analizarán más adelante en el capítulo. Esto implica una distribución desigual del poder a favor del gerente de ventas. En tercero, el liderazgo de la fuerza de ventas es la capacidad, no sólo de establecer metas, sino también de guiar, aclarar y trazar las rutas del personal de ventas hacia el logro de las metas. En cuarto, los líderes inspiran a sus subordinados (y en ocasiones a sus compañeros) para que alcancen las metas organizacionales. En quinto, los líderes adoptan valores éticos y morales a los que esperan que se apeguen sus seguidores. Por último, como se verá más adelante, el liderazgo depende de la comunicación para alcanzar las metas.



Supervisión, administración y liderazgo

Supervisión
Tareas relacionadas con el monitoreo de las actividades de trabajo cotidianas de los subordinados de ventas.

Administración
Actividades administrativas que incluyen planeación, organización, proceso de empleo, dirección y control de las operaciones de una empresa, hacia el logro de sus metas y objetivos.

En primer lugar, hay que distinguir entre supervisión, administración y liderazgo, que en general se considera que son funciones superpuestas. La **supervisión** es monitorear cuidadosamente las actividades de trabajo cotidianas de los subordinados de ventas. Todos los gerentes de ventas desempeñan ciertas responsabilidades de supervisión, aun cuando la supervisión directa se vuelve menos evidente en los niveles más altos en la jerarquía de la administración de ventas. La **administración**, en general, se refiere a las actividades administrativas, que incluyen planeación, organización, proceso de empleo, dirección y control de las operaciones de una empresa, hacia el logro de sus metas y objetivos. Estas actividades tienden a enfocarse *primordialmente* en las funciones que no son de las personas, sino de políticas y de toma de decisiones de una empresa.[12]

Aun cuando el liderazgo y la administración están relacionadas, la administración es primordialmente un proceso *aprendido* de guiar a los subordinados en el desempeño de responsabilidades formalmente prescritas. En contraste, el liderazgo es un proceso *emocional* de ejercer una influencia psicológica, social e inspiradora en las personas empleadas por la empresa. En suma, es la habilidad de lograr que las personas hagan de buen grado lo que no estarían fácilmente dispuestas a hacer por su cuenta.[13]

Las organizaciones más viables reconocen que su personal es la clave para el éxito en los negocios y que el liderazgo y la administración van de la mano. Un gerente de ventas puede planear y administrar con efectividad, pero no poseer habilidades de liderazgo. A la inversa, un líder puede inspirar y engendrar entusiasmo, pero no tener las habilidades gerenciales requeridas. Es poco probable que cualquier organización tenga éxito a menos que pueda dirigir *y* administrar a la vez a su fuerza de trabajo.[14] Por consiguiente, no es de sorprender que hoy las empresas estén buscando gerentes de ventas que muestren capacidades y habilidades de liderazgo flexibles, debido a que el entorno de los negocios y de la administración de ventas del siglo 21 es muy diferente de los del pasado.[15] Una organización de ventas es un reflejo de su líder. Las deficiencias en el desempeño de la fuerza de ventas por lo común se pueden atribuir a una falta de adecuación de la administración de ventas, mientras que el desempeño superior por lo general es el resultado de un liderazgo sobresaliente de los gerentes de ventas.



Liderazgo y poder

Poder
Capacidad potencial de influir en el comportamiento de los subordinados.

Para comprender la forma en la cual los líderes ejercen su influencia sobre sus subordinados es fundamental el concepto de poder. El **poder** es el potencial de influir en el comportamiento de los subordinados.[16] Para influir en ellos, los gerentes de ventas por lo común recurren a las cinco bases o fuentes de poder, como se muestra en la figura 10.1: poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder referente y poder experto.[17] Los tres primeros provienen de una posición de liderazgo y son formas de un poder de la posición, mientras que los dos últimas son formas de poder personal.

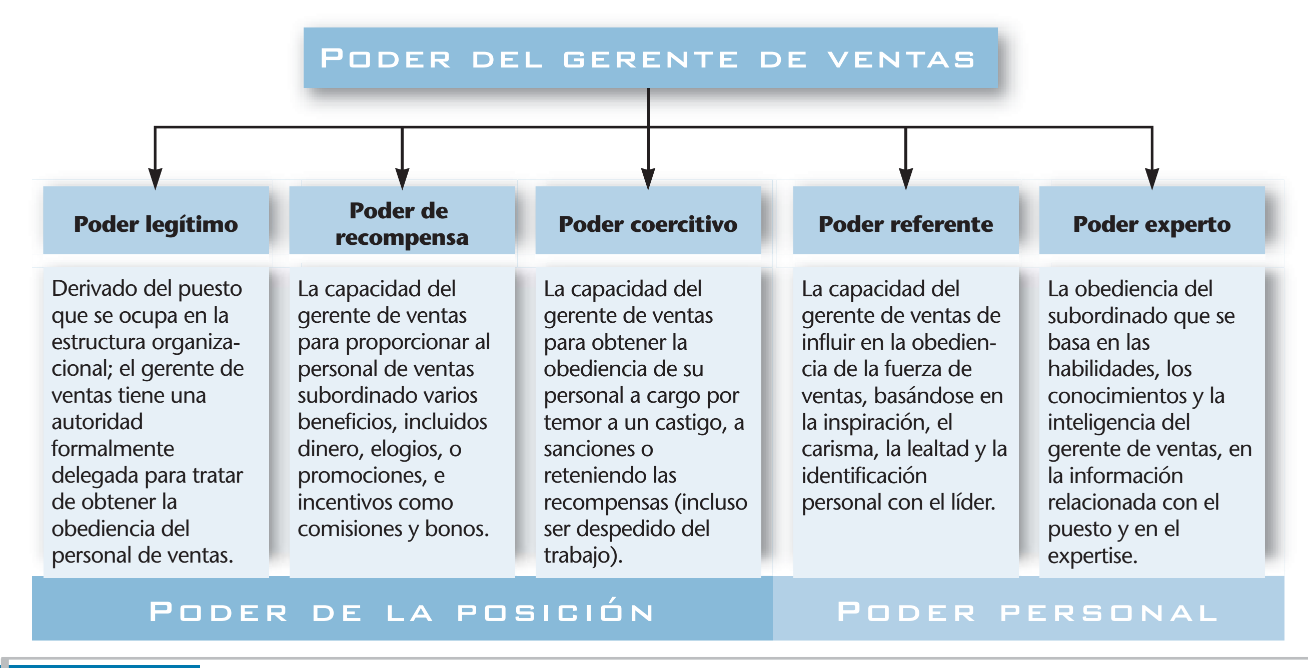


FIGURA 10.1 Las fuentes del poder del gerente de ventas y su influencia sobre la fuerza de ventas.

Fuentes del poder de la posición

Poder legítimo
Se deriva de la posición del gerente de ventas en la estructura jerárquica de la empresa, y se ha delegado formalmente la autoridad en el líder para que trate de obtener el acatamiento de sus subordinados.

Poder de recompensa
Capacidad de los líderes de proporcionar a sus subordinados varios beneficios, como dinero, elogios o promociones.

Poder coercitivo
Capacidad del líder para lograr el acatamiento de los subordinados por medio del temor al castigo, sanciones o reteniendo las recompensas, e incluye la posibilidad de ser despedido del trabajo.

Poder referente
Capacidad del líder para influir en el acatamiento del subordinado, basándose en la inspiración, el carisma, la lealtad y la identificación personal con el líder.

Poder experto
Acatamiento del subordinado, basado en las habilidades, los conocimientos, la inteligencia, la información relacionada con el puesto y el expertise del líder.

Veamos las tres formas del poder de la posición que están disponibles para la mayoría de los gerentes de ventas. El **poder legítimo** se deriva de la posición del gerente de ventas en la estructura jerárquica de la empresa, así como del nivel de responsabilidad que le otorgan formalmente. El poder legítimo, al que a menudo se hace referencia como *autoridad*, permite que los gerentes gobiernen las actividades del departamento de ventas que son esenciales para alcanzar las metas y los objetivos.

El **poder de recompensa** es la capacidad de proporcionar al personal de ventas varios beneficios, como sueldo, incrementos, comisiones, bonos, incentivos monetarios, promociones, asignaciones de trabajo interesantes, horarios de trabajo, territorios de ventas y clientes preferenciales, todo ello basado en la evaluación del desempeño. El poder de recompensa también incluye importantes aspectos de compensación, que se estudiarán con más detalle en el capítulo 12.

El **poder coercitivo** o de coerción proviene de la capacidad para retener las recompensas o el castigo (incluso hasta el despido) y está orientado principalmente a la modificación del comportamiento por medio del temor a las sanciones. La mayoría de los gerentes de ventas tiene acceso a todas esas fuentes de poder de la posición y las puede utilizar en las situaciones apropiadas para influir en el comportamiento del personal de ventas.

Fuentes de poder personal

Las bases del poder referente y del poder experto se derivan de las características personales del gerente de ventas. El **poder referente** en realidad reside en el personal de ventas, que se identifica y admira al gerente de ventas debido a sus rasgos personales y a su carisma, a tal grado que está dispuesto a modificar su comportamiento para asemejarse a su líder o ser compatible con él. El personal de ventas estelar que se desempeña en niveles mucho más altos que la mayoría del personal de ventas, también tiene un poder referente. Ben Feldman, a quien muchos llaman el vendedor más grande que jamás haya existido, fue el epítome del poder referente para sus colegas de New York Life Insurance (www.newyorklife.com).[18]

Por último, el **poder experto** se basa en las habilidades, los conocimientos y las capacidades especiales del gerente de ventas, que permiten que su trabajo muestre el nivel más alto de conocimientos y expertise. Por ejemplo, los gerentes de ventas que tienen un alto nivel educativo y que son expertos en tareas tecnológicas complejas, como utilizar un sofisticado software para la elaboración de pronósticos de ventas o para trazar las rutas del territorio, poseen un poder experto.

Implicaciones para la administración de ventas

Las principales conductas en las que pueden influir los gerentes de ventas son el compromiso, el acatamiento y la resistencia del vendedor.[19] Cuando el personal de ventas hace un esfuerzo máximo y obedece con entusiasmo las instrucciones del gerente de ventas, manifiestan un sentido de *compromiso* con el logro de los objetivos de ventas. Con el *acatamiento*, el personal de ventas no se muestra tan entusiasta, pero aún así acepta las sugerencias. La *resistencia* es la más indeseable de las tres conductas y ocurre cuando el personal de ventas rechaza los planes del gerente de ventas o incluso los demora, fingiendo acatarlos, o los sabotea. La tabla 10.1, en la página 287, presenta la probabilidad de evocar cada tipo de conducta utilizando las varias fuentes del poder. Es probable que los gerentes de ventas que ejercen el poder experto y el poder referente logren que los obedezcan. Los gerentes que exhiben un poder coercitivo por lo general tropiezan con la resistencia de su personal de ventas, que puede experimentar un sentimiento de disociación o de enajenación respecto al trabajo, en detrimento de su desempeño.

La utilización del poder experto y del poder referente se ha asociado con un incremento en el desempeño de la fuerza de ventas.[20] Estos dos tipos de poder no coercitivo también tienden a

TABLA 10.1 Efectos del poder del gerente de ventas sobre las conductas del personal de ventas

		PROBABILIDAD/NIVEL DEL IMPACTO SOBRE:					
	Fuente del poder	Compromiso	Acatamiento	Resistencia	Motivación/ Esfuerzo en el trabajo	Satisfacción laboral	Desempeño laboral
Poder de la posición	1. Legítimo	Alto	Alto	Media	Media	Media	Medio
	2. De recompensa	Alto	Alto	Media	Alta	Alta	Alto
	3. Coercitivo	Bajo	Medio	Alta	Baja	Baja	Bajo
Poder personal	4. Referente	Alto	Medio	Media	Alto	Alta	Alto
	5. Experto	Alto	Medio	Media	Alto	Alta	Alto

incrementar la motivación de la fuerza de ventas. Si los vendedores están altamente motivados por las recompensas monetarias, el gerente de ventas también puede ejercer el poder de recompensa para mejorar el desempeño.

Es probable que los buenos gerentes de ventas utilicen las cinco fuentes del poder en un momento u otro. La clave es saber cuál es la fuente de poder apropiada que se debe utilizar con cada vendedor y en cada situación.

Aplicación de las teorías clásicas del liderazgo a la administración de ventas del siglo 21

Los esfuerzos de los investigadores para comprender la forma en la cual los líderes influyen en los subordinados condujeron al desarrollo de tres amplias escuelas del pensamiento clásico acerca del liderazgo: a) el enfoque de los rasgos, b) el enfoque conductual y c) el enfoque de la contingencia o situacional. Veremos aquellos que son aplicables a la administración de la fuerza de ventas.

Teoría de los rasgos

Las primeras investigaciones sobre el liderazgo, a las que a menudo se hace referencia como la perspectiva del *Gran hombre*, concluyeron que los grandes líderes nacen, no se hacen. Se enfocan en la identificación de los rasgos personales que caracterizan a tales personas,[21] como confianza, honestidad, integridad, ambición, creatividad, conocimientos relevantes para el puesto, iniciativa, inteligencia, extroversión e impulso. Más adelante, los investigadores pensaron que los rasgos del liderazgo no eran totalmente innatos, sino que se podían desarrollar por medio de la experiencia y el aprendizaje. Sin embargo, muchos buenos líderes no poseían los rasgos esperados y la posesión de éstos no logró predecir de forma confiable el éxito del liderazgo.

Teoría de los rasgos
Teoría del liderazgo que se enfoca en la identificación de las cualidades o rasgos personales de los líderes efectivos.

La **teoría de los rasgos** ha sido ampliamente criticada debido a que muy pocos estudios examinaron los mismos rasgos y a que no toma en cuenta el contexto situacional del liderazgo. Stogdill hizo una revisión muy completa de más de cien estudios de esta teoría y encontró que sólo cinco por ciento de los rasgos aparecía en cuatro o más estudios.[22] Además, estaba el problema de "la gallina y el huevo". Por ejemplo, ¿George Washington fue un líder porque confiaba en sí mismo, o confiaba en sí mismo debido a que le impusieron las responsabilidades del

liderazgo cuando aún era muy joven? Otro punto débil de la teoría de los rasgos era que muy rara vez distinguía qué rasgos son más o menos importantes.[23]

Implicaciones para la administración de ventas. Aun cuando no se ha descubierto una lista consistente de las características del liderazgo de la fuerza de ventas, gran número de observadores cree que son necesarias ciertas cualidades para convertirse en un *gerente* de ventas efectivo. Por ejemplo, algunos afirman que un líder efectivo de la fuerza de ventas debe trabajar arduamente y estar orientado a las personas. Otros creen que debe tener una capacidad innata para asumir riesgos y tomar decisiones. La tabla 10.2 presenta una perspectiva de los rasgos de un líder exitoso de la fuerza de ventas.

Teoría de los estilos conductuales

Comportamiento del líder
La manera y el enfoque del líder para proporcionar dirección, implementar los planes y motivar a las personas.

Debido a los puntos débiles asociados con la teoría de los rasgos, muchos estudios del liderazgo se han enfocado en la identificación de patrones del **comportamiento del líder**, o "estilo de

TABLA 10.2 Doce rasgos de los líderes altamente efectivos de la fuerza de ventas

1. ***Valerosos.*** Dan ejemplos de valor para que el personal de ventas le siga. Uno de ellos es no ceder frente a una intensa competencia y un trabajo exigente, con el fin de obtener una cuenta que representa un reto. Como dijo en una ocasión el general George Patton, "Valor es el temor de aferrarse a otro minuto".
2. ***Pensadores visionarios.*** Ven las cosas desde una perspectiva más amplia que la de los gerentes ordinarios. Ayudan al personal de ventas a ampliar su pensamiento y su visión con el fin de apreciar el valor de desarrollar relaciones con prospectos de alto potencial, que tal vez no resulten en utilidades considerables para la empresa y para las ganancias del personal de ventas sino hasta algún tiempo en el futuro.
3. ***Maestros del cambio.*** Pueden crear el cambio, motivar a su personal de ventas para que lo acepten y moverlos en direcciones que son benéficas para todos.
4. ***Éticos.*** Son equitativos y justos, dedicados y conscientes en su trabajo y en sus relaciones, y esperan lo mismo de los demás.
5. ***Persistentes y realistas.*** Fijan metas realistas, las comunican de forma efectiva y mantienen su compromiso con ellas hasta que las logran.
6. ***Muestran sentido del humor.*** Dan muestras de un sentido del humor despreocupado y optimista que puede convertir las tareas difíciles o rutinarias en experiencias agradables para el equipo de ventas. No se toman demasiado en serio y tienden a expresar sus sentimientos de formas espontáneas, optimistas y positivas cuando las cosas no van bien.
7. ***Asumen riesgos.*** Toman la iniciativa, son independientes e ingeniosos y están dispuestos a arriesgarse a un fracaso con el fin de triunfar, lo que a su vez alienta a su personal de ventas a asumir riesgos con el fin de tener éxito.
8. ***Positivos y optimistas.*** Ven lo bueno incluso en una mala situación y tienen fe cuando otros la han perdido. Tienden a ser optimistas y a evocar esa actitud en otros.
9. ***Morales, pero no juzgan.*** Valoran el poder de la verdad y, sin embargo, no juzgan la moralidad de otros.
10. ***Orientados a las decisiones.*** Saben que el hecho de no decidir es una decisión y que esa indecisión es un desperdicio de tiempo, de energía, de dinero y de la oportunidad.
11. ***Utilizan el poder con prudencia.*** Saben que el poder puede intimidar a los demás, de manera que lo utilizan de forma sensata con el fin de ayudar a otros a desarrollar todo su potencial.
12. ***Constantes.*** Demuestran continuamente su compromiso con sus metas, su personal de ventas y su empresa.

liderazgo", cambiando de quién *es* el líder a qué *hace* el líder. Se encontró que algunos estilos de liderazgo son más efectivos que otros.

Consideración
En ocasiones llamada "enfoque de las relaciones humanas", esta dimensión de la teoría de los estilos conductuales trata de engendrar amistad, confianza mutua, respecto y apoyo a los subordinados.

Estructura de iniciación
En ocasiones llamada "orientación a la tarea", esta dimensión de la teoría de los estilos conductuales refleja el grado al cual los líderes organizan, definen con certeza y aclaran las tareas que deben desempeñar los subordinados con el fin de alcanzar las metas de la empresa.

Estilos de liderazgo
Los diferentes patrones o "estilos" de comportamiento del líder, utilizados para asegurar el cumplimiento de los subordinados hacia el logro de las metas organizacionales.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan. Los estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos dimensiones mixtas del comportamiento del líder: **consideración** (amistad, confianza mutua, respeto, apoyo y cordialidad), en ocasiones llamada el "enfoque de las relaciones humanas", y **estructura de iniciación** (el grado al cual los líderes organizan, definen con certeza y aclaran las tareas que deben desempeñar los subordinados), en ocasiones llamada "orientación a la tarea".[24] Aun cuando "un nivel alto de consideración y de estructura de iniciación" tendió a producir un nivel alto de satisfacción y de desempeño de los empleados, ninguna conducta sola del líder surgió como la mejor para todas las situaciones. Además, muy pocos gerentes pueden estar orientados a la vez a la tarea y a las relaciones humanas.

Mientras tanto, los estudios realizados en la Universidad de Michigan también trataron de identificar aquellas características conductuales de los líderes efectivos que estaban asociadas con el desarrollo de equipos de trabajo efectivos y con el desempeño de los subordinados.[25] En dichos estudios, las dos dimensiones de los **estilos de liderazgo** identificados estaban *orientados al empleado* y *orientados a la producción* (o *tarea*), que son muy similares a las facetas de consideración del líder y de estructura de iniciación, respectivamente. Los líderes centrados en el empleado establecen metas de desempeño muy altas y apoyan a sus subordinados. Los líderes centrados en la producción mostraban menos interés en las necesidades de las personas y estaban orientados al mantenimiento de planes, a la reducción de costos, a la eficiencia de la producción y al cumplimiento de las tareas; para ellos, las personas eran un medio para alcanzar un fin. Los resultados revelaron que los estilos de liderazgo centrados en el puesto estaban asociados con un nivel más bajo de productividad y de satisfacción laboral, mientras que los estilos de liderazgo orientados a los empleados eran conducentes a un nivel más alto de desempeño y satisfacción laboral.

Implicaciones para la administración de ventas. Aun cuando un repaso encontró pocos estudios que comprobaran una relación significativa entre las dos dimensiones del comportamiento del líder y de la productividad,[26] el enfoque de los estilos conductuales resulta atractivo debido a la creencia tan difundida de que las personas pueden aprender y aplicar estilos de liderazgo específicos. En conjunto, los estudios de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan sugieren cuatro estilos de liderazgo que pueden ser efectivos para los gerentes de ventas en diversas situaciones; vea la tabla 10.3, en la página 290.

Como se muestra en el Cuadrante 1 de la tabla, *un estilo de liderazgo altamente considerado/orientado al empleado y con una estructura baja/orientado a la producción* es apropiado si la fuerza de ventas se compone de individuos altamente motivados que están dedicados a la tarea que tienen en las manos, pero que requieren el apoyo social de los superiores. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo para influir y administrar al personal de ventas con experiencia y con un alto nivel de desempeño que tiende a competir uno con otro.

Un *estilo de liderazgo altamente considerado/orientado al empleado y altamente estructurado/orientado a la producción* (Cuadrante 2) es apropiado si la fuerza de ventas requiere el apoyo social de los superiores, no es cohesiva y no se identifica a fondo con la tarea que tiene en las manos. Este liderazgo es especialmente favorable cuando los gerentes de ventas necesitan influir en los participantes en programas de capacitación, recién contratados y que carecen de experiencia.

Cuando la fuerza de ventas se compone de individuos altamente motivados y experimentados que son socialmente maduros y desempeñan un trabajo que conocen y con el que disfrutan, *el estilo de liderazgo de un nivel bajo de consideración/orientado al empleado y de un nivel bajo de estructura/orientado a la producción* (Cuadrante 3) es aplicable.

Como lo indica el Cuadrante 4, un *estilo de liderazgo de un nivel bajo de consideración/orientado a los empleados y de un nivel bajo de estructura/orientado a la producción* es apropiado si la fuerza de ventas se compone de individuos socialmente maduros y altamente cohesivos, pero que no comprenden ni identifican las tareas que tienen entre manos, como el aprendizaje de nuevas habilidades tecnológicas, que incrementarán sus esfuerzos de ventas.

TABLA 10.3 Dimensiones del estilo conductual: direcciones para el liderazgo en la administración de ventas

		ESTRUCTURA DE INICIACIÓN/ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN (TAREA)	
		Baja	Alta
CONSIDERACIÓN/ORIENTACIÓN AL EMPLEADO	Alta	**Cuadrante 1: nivel alto de consideración/orientación al empleado y nivel bajo de estructura/orientación a la producción** El líder se enfoca en lograr la armonía del equipo y en la satisfacción de las necesidades individuales. Se hace menos hincapié en las tareas de los subordinados. **Implicaciones para la administración de ventas:** es apropiado utilizarlo cuando el personal de ventas experimentado y con un alto nivel de desempeño tiende a ser demasiado competitivo uno con otro.	**Cuadrante 2: nivel alto de consideración/orientación al empleado y nivel alto de estructura/orientación a la producción** El liderazgo se esfuerza para realizar el trabajo, al tiempo que mantiene un equipo de trabajo armonioso. El líder proporciona guía sobre la forma en la cual se deben llevar a cabo las tareas y se muestra considerado en lo que concierne a las necesidades de sus subordinados. **Implicaciones para la administración de ventas:** es apropiado en situaciones con personal de ventas recién contratado y sin experiencia.
	Baja	**Cuadrante 3: nivel bajo de consideración/orientación al empleado y nivel bajo de estructura/orientación a la producción** En gran parte pasivo, el líder no proporciona una estructura y da muestras de poca consideración hacia las necesidades de los subordinados, dejando que el trabajo y las personas se administren solos. **Implicaciones para la administración de ventas:** apropiado en situaciones con personal de ventas experimentado y con alto nivel de desempeño, que sabe cuáles son sus tareas y disfruta su trabajo.	**Cuadrante 4: nivel bajo de consideración y nivel alto de estructura/orientación a la producción** El líder se enfoca en lograr que se haga el trabajo mediante la estructuración de las tareas, pero da muestra de poca consideración en lo que concierne a las necesidades de sus subordinados. **Implicaciones para la administración de ventas:** apropiado en situaciones en las cuales se requiere que el personal de ventas experimentado desempeñe un trabajo desagradable y con el que no está familiarizado.

FUENTES: Basada en Ohio State Leadership Studies, "Dimensions of Leadership Style", en Edwin A. Fleishman y James G. Hunt (editores), *Current Developments in the Study of Leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondale Ill., 1973. Reimpresa con autorización de Southern Illinois University Press; y R. Likert, "From Production-and Employee Centeredness to Systems 1-4", *Journal of Management*, 5 (1979), pp. 147-156.

Teorías de la contingencia del liderazgo

La incapacidad para explicar de forma consistente la relación entre liderazgo y efectividad organizacional y el supuesto de que los niveles altos de habilidades de liderazgo producen resultados óptimos en *todas* las situaciones, son las principales desventajas de la teoría de los estilos conductuales. Estas deficiencias dieron origen a la tercera línea de pensamiento prominente: la perspectiva de la contingencia.

Teorías de la contingencia
Conjunto de teorías del liderazgo que sugieren que un estilo de liderazgo efectivo depende en gran parte de las interacciones entre el líder, los seguidores y las condiciones específicas de la situación.

Las **teorías de la contingencia** por lo general sugieren que un estilo de liderazgo efectivo se basa en o depende en gran parte de diferentes situaciones.[27] Mientras que las teorías de los rasgos y conductuales del liderazgo se enfocan primordialmente en el líder, los enfoques de la contingencia del liderazgo hacen hincapié en los factores de la interacción entre el líder, los seguidores y las condiciones específicas de la situación. Se han identificado las interacciones entre los siguientes factores como los determinantes del liderazgo efectivo: 1) la personalidad y la experiencia del líder; 2) las expectativas y el comportamiento de los superiores; 3) las características, las expectativas y el comportamiento de los subordinados; y 4) el comportamiento y las expectativas de los compañeros. Implícita en esta perspectiva de la contingencia está la noción de que los líderes deben ser capaces de adaptar sus estilos de liderazgo a los factores situacionales.

Existen diferentes enfoques de contingencia, pero se estudiarán aquellos en especial relevantes a la administración de ventas: la teoría del liderazgo de Fiedler, la teoría del liderazgo de camino-meta, la teoría H, el modelo de intercambio líder-miembro y los sustitutos del liderazgo.

Teoría de la contingencia de Fiedler. Al desarrollar el primer paradigma más completo y tal vez el más investigado a fondo de la contingencia del liderazgo, Fred Fiedler incorporó los estilos de liderazgo y la naturaleza de la situación de liderazgo.[28] Las investigaciones de Fiedler indicaron que el desempeño de un líder depende de dos factores interrelacionados: 1) el grado al cual la situación da al líder el control y la influencia y 2) la motivación básica del líder, si es hacia el logro de la tarea o hacia tener estrechas relaciones de apoyo con otros. Los líderes están motivados ya sea por las tareas o por las relaciones, lo que hasta cierto punto equivale a la *estructura de iniciación* y a la *consideración* de los estudios de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan que discutimos antes. De manera específica, Fiedler trató de descubrir qué líderes tienen más probabilidades de desarrollar equipos de un alto nivel de producción: los líderes que son muy indulgentes o aquellos que son demasiado exigentes y que discriminan cuando hacen una evaluación de los subordinados. Sus resultados indican que el tipo de liderazgo más efectivo depende de tres variables situacionales:

1. *Relaciones líder-miembro*. Ejercen el impacto más importante sobre el poder y la efectividad del líder y sobre sus relaciones personales con los miembros del equipo. De manera específica, si los subordinados respetan al líder, les agrada, lo aceptan y confían en él, se considera que las relaciones líder-miembro son *buenas*; cuando el líder les desagrada o no lo respetan, se considera que las relaciones son *malas*.
2. *Estructura de la tarea*. El segundo factor más importante en el modelo de Fiedler es el grado al cual está estructurada la tarea o se describe claramente con procedimientos específicos para alcanzar metas explícitamente identificables. Se considera que la situación tiene una estructura *alta* cuando la estructura de la tarea está bien definida y *baja* cuando las tareas son ambiguas.
3. *Poder de posición*. El tercer factor es el grado al cual el líder puede tener acceso al poder coercitivo, legítimo, experto, referente y de recompensa para influir en sus subordinados. Se considera que un líder que no tiene ninguna autoridad para evaluar, controlar y recompensar no es efectivo y posee un poder de posición *débil*. El poder de posición es *fuerte* cuando el líder puede utilizar las bases de poder para inducir de forma efectiva en los subordinados para que alcancen metas deseables.

Las situaciones con un nivel alto de los tres componentes se consideran altamente favorables (vea la figura 10.2, en la página 292), debido a que 1) los líderes por lo general pueden esperar el apoyo de los miembros del equipo; 2) los líderes pueden ejercer su voluntad con el poder legítimo o la autoridad formal de sus puestos; y 3) todos los miembros de la organización pueden definir con mayor claridad, delegar, controlar y evaluar las tareas estructuradas.

Fiedler reportó que una actitud discriminante del líder, orientada a la tarea, es efectiva, *ya sea* en situaciones muy favorables o muy desfavorables. Pero cuando la situación es moderadamente favorable o desfavorable, una actitud más indulgente y considerada del líder es mejor para un desempeño más alto del equipo, como se ilustra en la figura. Cuando las relaciones con los miembros del equipo son moderadamente malas, el poder de posición es bajo y se tiene entre manos una tarea muy estructurada, el líder debe ser permisivo y adoptar una posición de aceptación en su comportamiento y su actitud.

El modelo de contingencia de Fiedler de la efectividad del liderazgo, sugiere que podemos mejorar el desempeño del equipo modificando ya sea el estilo del líder, o bien la tarea y la situación del equipo. Sin embargo él cree que la mayoría de las organizaciones no se puede permitir la utilización de costosas técnicas de selección para encontrar líderes talentosos que se ajusten a los requerimientos específicos del puesto.[29] Y la capacitación tampoco proporciona respuestas adecuadas para los problemas de liderazgo.[30] El enfoque más razonable es adaptar el puesto para que se ajuste al líder. Debido a que el tipo de liderazgo requerido depende de lo favorable de la situación, es más fácil que la organización modifique el puesto, que transferir a los gerentes o capacitarlos en diferentes estilos de interacción con los miembros del equipo. Los factores

FIGURA 10.2 Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler.

FUENTE: Kreitner, Robert, *Management*, décima edición, p. 452. Copyright © 2007 por Houghton Mifflin Company. Reimpresa con autorización.

tales como el poder asociado con la posición del líder, la tarea asignada al equipo, o la composición de la membresía del equipo se pueden cambiar.[31]

Implicaciones para la administración de ventas. Según la teoría de la contingencia de Fiedler, los gerentes de ventas tanto orientados a la relación como orientados a la tarea se pueden desempeñar mejor en ciertas situaciones que en otras. Por ejemplo, un vendedor con un alto nivel de desempeño a quien promueven al puesto de gerente de ventas puede fallar, debido a que el hecho de tener un estilo de liderazgo orientado a la tarea tal vez no se ajuste a las demandas de la situación. Las tareas de un gerente de ventas tienden a ser complejas y no rutinarias, como motivar a un representante de ventas de más edad o crear la confianza en un vendedor más joven. Por consiguiente, para ser un líder efectivo, el gerente de ventas recién nombrado necesitará cambiar de un estilo orientado a la tarea a un estilo personal, más centrado en la relación.

Teoría del camino-meta
Una teoría de la contingencia del liderazgo en la cual las tareas (caminos) que se desempeñarán y los resultados (metas) que lograrán los subordinados están claramente definidas por el líder, que hace que las recompensas deseables dependan del logro de las metas organizacionales.

Teoría del liderazgo del camino-meta. La **teoría del camino-meta** infiere y amplía los elementos clave de la *consideración del líder* y de la *estructura de iniciación* alrededor de las cuales se centra la teoría de los estilos conductuales.[32] También se basa considerablemente en la teoría de la expectativa de la motivación,[33] que considera la motivación como una función del grado al cual un incremento en el esfuerzo permitirá que un individuo logre un resultado o una recompensa valorados.

La teoría del camino-meta propone que el líder puede afectar el nivel de satisfacción, de motivación y de desempeño de los miembros del equipo, utilizando estilos de liderazgo apropiados

de varias formas. La primera es hacer que las recompensas dependan del logro de las metas y los objetivos organizacionales. La segunda es que el líder puede ayudar a los miembros del equipo aclarándoles cuáles son los caminos que llevan a esas metas, mediante la eliminación de los obstáculos para el desempeño y asegurando que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la organización. Y la tercera, el líder puede incrementar el apoyo y las recompensas valorados por los miembros del equipo, determinando cuáles son importantes e incrementándolas con base en sus necesidades y deseos.[34] Por consiguiente, el comportamiento de un líder es efectivo cuando los miembros del equipo lo consideran una fuente de satisfacción inmediata o futura.

Según la formulación original de la teoría del camino-meta, los estilos de liderazgo se codificaron en cuatro dimensiones (vea los párrafos 1-4 a continuación).[35] Sin embargo, en una reformulación más reciente de la teoría del camino-meta, House añadió cuatro facetas conductuales adicionales (vea los párrafos 5-8).[36] Estas ocho conductas fundamentales, que juntas constituyen la última versión de la teoría del camino-meta, incluyen

1. *Estilos de liderazgo participativo*: el líder consulta con los miembros del equipo acerca del trabajo, las metas de la tarea y las rutas que llevan a las metas y utiliza las sugerencias de los miembros antes de tomar una decisión. Por consiguiente, los miembros del equipo pueden influir en las decisiones acerca de sus puestos.
2. *Estilos de liderazgo de apoyo*: el líder muestra un interés personal, brinda su apoyo y es amistoso y sensible a las necesidades de los miembros del equipo. Este estilo de liderazgo es paralelo a la *consideración del líder*, la primera dimensión de la teoría de los estilos conductuales del liderazgo.
3. *Estilos de liderazgo directivo*: el líder explica cuál es la meta del desempeño, proporciona guía y retroalimentación, elimina los obstáculos, especifica las reglas, regulaciones y procedimientos que se deben seguir para el logro de la tarea, programa y coordina el trabajo y explica qué se espera de los miembros del equipo. Este estilo de liderazgo es análogo a la *estructura de iniciación*, la segunda dimensión de la teoría de los estilos conductuales del liderazgo.
4. *Estilos de liderazgo orientados al logro*: el líder hace hincapié en el logro de las tareas que presentan un desafío y en la importancia de un excelente desempeño y, simultáneamente, demuestra su confianza en que los miembros del equipo se desempeñarán bien.
5. *Estilos de liderazgo que clarifican el camino-meta:* el líder define las tareas (caminos) e identifica claramente los resultados (metas) de los cuales hace responsables a los subordinados. Además, el líder aclara que las metas organizacionales están vinculadas con las recompensas que son importantes para las necesidades y los deseos de los seguidores.
6. *Estilos de liderazgo de facilitación de la interacción*: el líder trata de forma proactiva resolver los conflictos y mediar en ellos, al tiempo que anima a sus subordinados para que se alíen, colaboren y trabajen como un equipo.
7. *Estilos de liderazgo de establecimiento de redes*: el líder actúa como un representante del equipo y salvaguarda los intereses del mismo cuando sus miembros interactúan con los gerentes influyentes de un nivel superior.
8. *Estilos de liderazgo basados en el valor*: el líder formula y articula una visión, al tiempo que aboga por el apoyo de sus seguidores para tal visión.

Aun cuando un líder puede exhibir *cualesquiera o todos* estos estilos de liderazgo de forma concurrente, existen dos clases de situaciones o variables de la contingencia que moderan la relación de comportamiento-resultado del liderazgo.[37] La primera se identifica como las presiones del entorno y las exigencias del lugar de trabajo, como la estructura de la tarea (el grado al cual están definidas las tareas y se han desarrollado explícitamente procedimientos de trabajo), el sistema de autoridad formal (la cantidad de poder legítimo empleado por los líderes, el grado al cual se formalizan las políticas y reglas para regular las conductas de los subordinados) y el nivel de educación de los subordinados y sus relaciones en el equipo de trabajo.[38] La segunda

variable, las contingencias subordinadas, incluyen las características personales de los subordinados, como experiencia, capacidad percibida, habilidades y necesidades.

Implicaciones para la administración de ventas. Necesitamos hacer tres suposiciones con el fin de aplicar de forma efectiva la teoría del camino-meta al escenario de la administración de ventas. La primera es que la fuerza de ventas se compone de personal con metas independientes y colectivas. La segunda es que el gerente de ventas, en virtud de su antigüedad, tiene acceso a las bases económicas, sociales y psicológicas del poder. Por último, suponga que el personal de ventas individual y los gerentes de ventas interactúan para coordinar el logro de las tareas y las actividades de ventas.[39] En condiciones diferentes, los gerentes de ventas deben ser capaces de utilizar los estilos de liderazgo apropiados, que se muestran en la figura 10.3, con el fin de motivar un mayor esfuerzo del equipo de ventas orientado al logro de las metas organizacionales y personales, como ingresos, productividad del personal de ventas y satisfacción laboral.

Por ejemplo, los gerentes de ventas pueden emplear un estilo de liderazgo participativo evocando sugerencias y consultando con el personal de ventas en la toma de decisiones, ideando políticas y creando estrategias de ventas. Este enfoque puede ser efectivo para incrementar el compromiso del vendedor, la productividad y el desempeño. Los gerentes de ventas también pueden emplear los enfoques del liderazgo participativo para cultivar relaciones a largo plazo con el cliente, e incluso para formar alianzas de ventas con sus competidores (un tema que se estudió en el capítulo 3). Sun Microsystems (www.sun.com), un fabricante de hardware de servidores de alta tecnología, estaciones de trabajo y dispositivos de almacenamiento, ha llevado esta estrategia a un nivel más alto al desarrollar sociedades estratégicas con sus competidores.

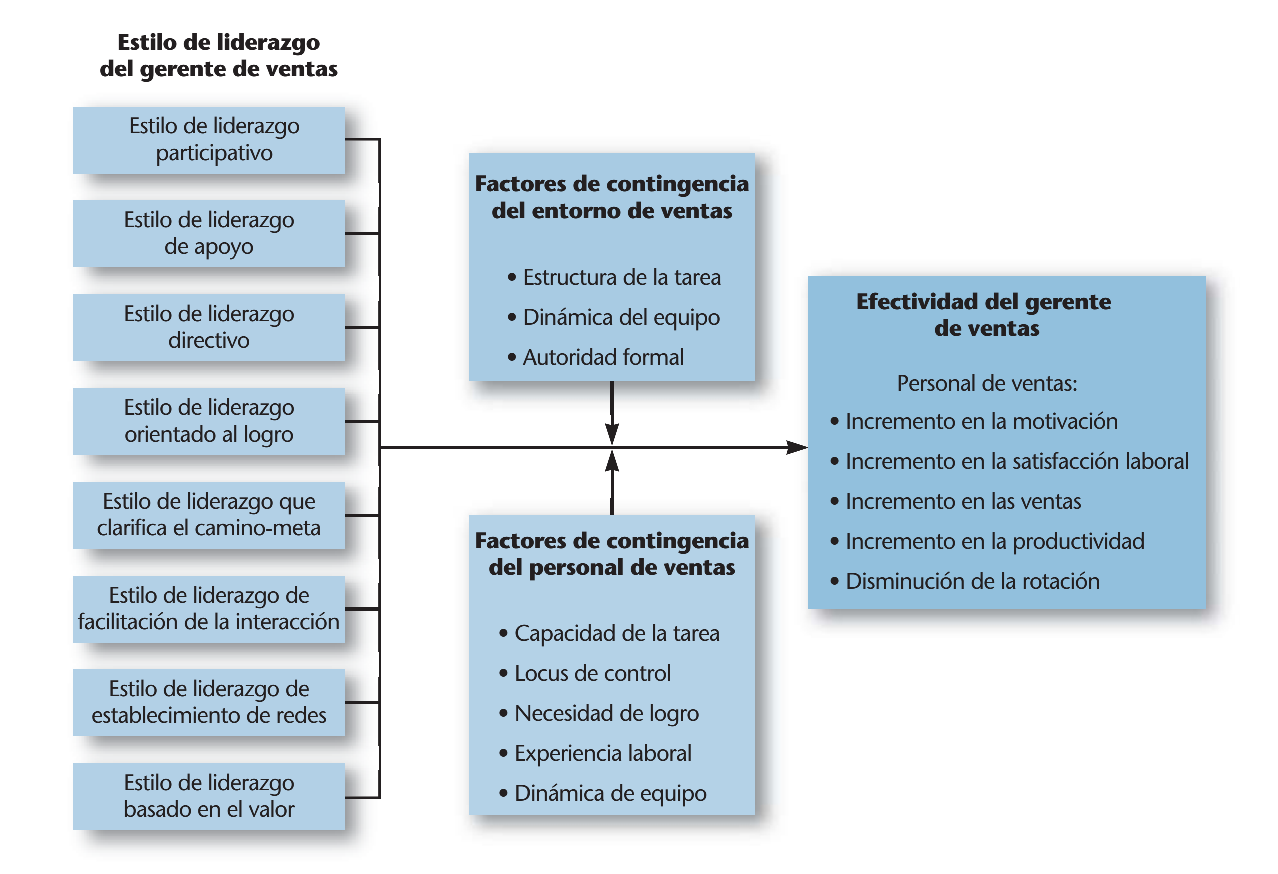
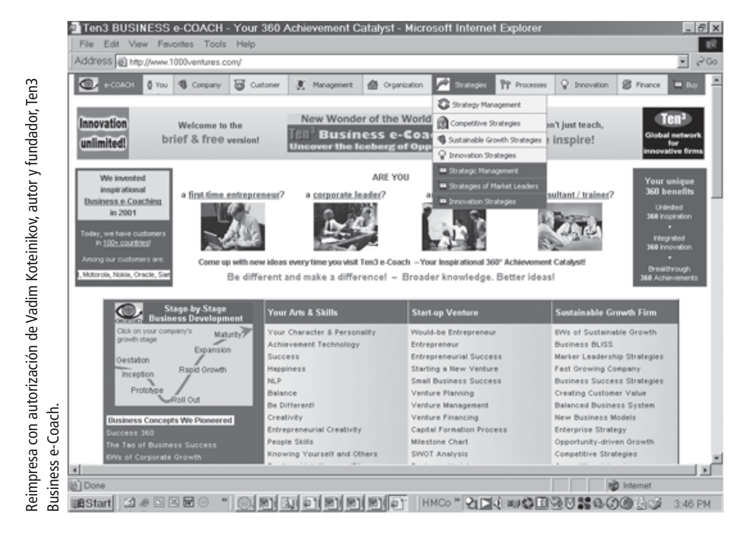


FIGURA 10.3 Extensión de la teoría del liderazgo del camino-meta a la administración de ventas.



Inspeccione el sitio web de 1000Ventures.com para aprender los enfoques de vanguardia de la administración participativa para tomar decisiones conjuntas y comprender la forma en la cual la administración participativa puede ayudar a desarrollar sociedades estratégicas con los clientes.

Aun cuando la división de servicios profesionales proporciona expertise en la implementación de sus productos, Sun no trata de desarrollar por sí misma soluciones de computadora para sus clientes. En vez de ello, el personal de ventas de Sun se asocia con el de software y con los integradores de sistemas; después, como equipo, proporcionan soluciones totales de tecnología para sus clientes, utilizando procesos de administración participativa para la toma de decisiones conjuntas. Asumiendo muy rara vez el rol de "contratista principal", Sun opta por cooperar con sus socios en beneficio mutuo.[40] Para aumentar su comprensión de este enfoque de vanguardia, visite sitios web como www.1000ventures.com/business_guide/mbs_mini_spartnerships.html, donde encontrará estudios de caso y diapositivas sobre la forma en la cual se pueden utilizar los estilos de administración participativa para desarrollar sociedades estratégicas.

Teoría H. Los líderes efectivos igualan su estilo, de la orientación a la tarea a la orientación a las relaciones humanas y a la madurez y las responsabilidades de la fuerza de ventas. El personal de ventas experimentado que opera en gran parte de forma independiente, puede molestarse por un gerente de ventas que ejerce una supervisión y un control rigurosos sobre sus actividades. Una forma de visualizar los posibles estilos de liderazgo, es elaborar un diagrama de ellos como si fueran los cambios de velocidades de un automóvil o la letra *H*, como se muestra en la figura 10.4.[41] Un gerente de ventas puede tener necesidad de cambiar entre estos estilos a medida que cambian la composición y las responsabilidades de la fuerza de ventas. Information Systems Group de Xerox (www.xerox.com), responsable de los productos de copiadoras y duplicadoras, fue una de las primeras empresas en enseñar el "liderazgo situacional" a sus gerentes del nivel medio y a los nuevos gerentes del primer nivel.[42]

Siguiendo con la analogía del cambio de velocidades, un gerente de ventas ejerce un fuerte poder de atracción en la primera velocidad (autocrático) y en la segunda velocidad (paternalista) y la fuerza de ventas depende en gran parte del gerente de ventas en lo que concierne a las recompensas y los castigos. En la velocidad neutral (consultivo), el gerente de ventas ejerce poco empuje o atracción y permite que el personal de ventas influya en las decisiones de la gerencia. En la tercera velocidad (democrática) y en la cuarta (dejar hacer o *laissez-faire*), el gerente de ventas funciona de una manera en gran parte pasiva, debido a que el personal de ventas opera de forma bastante independiente. La tarea real para el gerente de ventas exitoso es seleccionar el

1 Autocrático		**3 Democrático**
	5 Consultivo (neutral)	
2 Paternalista		**4 De dejar hacer (*laissez-faire*)**

FIGURA 10.4 Estilo de liderazgo basado en la teoría H.

estilo de liderazgo más apropiado para el vendedor individual, para la fuerza de ventas como un todo y para la situación de ventas particular.

Ningún estilo de liderazgo se ajusta a todas las situaciones y las investigaciones indican que alrededor de las tres cuartas partes de los gerentes de ventas utilizan dos o más estilos diferentes para controlar a varios miembros de la fuerza de ventas. El liderazgo efectivo parece requerir cierta flexibilidad y la modificación del estilo, para que se iguale a las situaciones cambiantes de ventas. Sin embargo, el gerente de ventas debe tener cuidado de ser moderadamente consecuente en el manejo de cada vendedor y de cada equipo. Los estudios han indicado que el nivel de moral más bajo por lo general resulta cuando el estilo de un gerente de ventas fluctúa entre un enfoque autoritario en un momento y un enfoque permisivo en otro. La tabla 10.4 presenta breves perspectivas de los estilos de liderazgo.

Teoría del intercambio líder-miembro
Teoría de la contingencia del liderazgo en la cual les dan un trato preferencial a los subordinados a quienes favorece un líder y los asignan a un "grupo interno", mientras que asignan a los subalternos menos deseables a "grupos externos".

Teoría del intercambio líder-miembro. Una teoría interesante e intuitivamente atractiva, la del intercambio líder-miembro, fue resultado del supuesto incorrecto de que los líderes tratan a sus

TABLA 10.4 Extensión de los estilos de liderazgo basados en la Teoría H a la administración de ventas

Autoritario	Paternalista	Consultivo	Democrático	Dejar hacer (*laissez-faire*)
CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO				
■ Un control estricto y una autoridad rígida ■ Tareas claramente definidas ■ Comunicación hacia abajo desde el gerente de ventas	■ "El padre bondadoso sabe más que nadie" ■ La autoridad está centralizada en el gerente de ventas	■ Comunicación en dos sentidos con la fuerza de ventas ■ El gerente de ventas conserva el derecho de tomar la decisión final	■ Se delega gran parte de la autoridad, pero el gerente de ventas conserva el derecho de determinar el consenso del equipo ■ Toma de decisiones participativa y división del trabajo	■ El líder renuncia a su responsabilidad y la autoridad se concede a la fuerza de ventas ■ Comunicación primordialmente horizontal entre los compañeros de la fuerza de ventas
SITUACIONES APROPIADAS PARA EL ESTILO DE LIDERAZGO				
■ Personal de ventas nuevo o sin experiencia ■ Se requiere una acción disciplinaria ■ Urgencias ■ Una fuerza de ventas satisfecha de sí misma	■ Supervisores de ventas débiles ■ Personal de ventas inmaduro o sin experiencia ■ Los líderes informales de la fuerza de ventas expresan su descontento	■ Una fuerza de ventas experimentada y bien capacitada ■ La fuerza de ventas funciona bien como equipo	■ Una fuerza de ventas pequeña y bien informada ■ Personal de ventas cooperativo ■ La toma de decisiones se lleva mucho tiempo	■ El personal de ventas posee un conocimiento experto ■ La naturaleza del trabajo guía al personal de ventas
SITUACIÓN INAPROPIADA PARA EL ESTILO DE LIDERAZGO				
■ Personal de ventas maduro y experimentado ■ Se requiere el trabajo en equipo y la cooperación	■ Personal de ventas maduro e independiente ■ Una fuerza de ventas bien establecida y competente	■ Una fuerza de ventas sin experiencia y mal capacitada ■ La fuerza de ventas no funciona bien como equipo	■ Equipos más grandes de vendedores ■ Las decisiones se deben tomar con rapidez ■ El personal de ventas no está suficientemente informado	■ El personal de ventas se muestra reacio cuando se trata de tomar decisiones ■ La naturaleza del trabajo es similar

subordinados de manera uniforme. Específicamente, *no* todos los empleados tienen relaciones similares con sus gerentes. Aquellos a quienes el gerente favorece, consulta, aconseja, elogia, confía en ellos y les da un trato preferencial pertenecen a un grupo interno, al que los investigadores llaman "cuadro". En el intercambio recíproco, cada subordinado del grupo interno hace mayores esfuerzos para incrementar el desempeño y muestra respeto y lealtad mayores hacia el gerente. Sin embargo, a los asignados a un "grupo externo" les prestan menos atención y les otorgan menos privilegios; los investigadores los han calificado como "mozos de campo". Por consiguiente, el grupo al que asignan a un individuo afectará sus oportunidades a corto y largo plazos dentro de la empresa.

Implicaciones para la administración de ventas. El personal de ventas que el gerente de ventas considera que tiene un nivel muy alto en a) capacidades, b) motivación para asumir una responsabilidad adicional y c) que son dignos de confianza, son miembros del grupo interno.[43] Este personal de ventas tienen una relación de alta calidad con su gerente de ventas y recibe libertad, apoyo y atención considerables. A cambio de ello, se espera que desempeñen responsabilidades que van más allá de las descripciones de puestos escritas (por ejemplo, dar servicio a las cuentas clave del gerente de ventas, cobrar las cuentas vencidas, capacitar al personal de ventas sin experiencia). El personal de ventas a quien el gerente de ventas considera que tiene un nivel relativamente bajo en las tres cualidades anteriores pertenece al grupo externo y, por consiguiente, tiene una relación formal, de menor calidad y de menos apoyo con su líder. El personal de ventas del grupo externo, o mozos de campo, desempeñan las tareas definidas en su descripción de puestos y nada más. Por supuesto, los gerentes de ventas no esperan tanto de ellos como de los miembros del grupo interno. Además, el personal de ventas a quien un gerente de ventas considera miembro deseable de la tarea y socio social, obtiene revisiones del desempeño y asignaciones más favorables que sus contrapartes a quienes se considera menos deseables.[44] Otro descubrimiento interesante es que los gerentes de ventas tienen reacciones menos favorables hacia los mozos de campo que tienen un desempeño poco efectivo, que hacia los cuadros con un desempeño deficiente.[45] Aun cuando el hecho de estar en el grupo interno es deseable para la mayoría del personal de ventas, no todos sus miembros tienen las habilidades para estar en dicha categoría de la fuerza de ventas. Además, algunos gerentes inflexibles pueden hacer evaluaciones subjetivas y prematuras de los diferentes miembros del personal de ventas subordinado, que son difíciles de superar incluso si el desempeño objetivo del vendedor del grupo externo mejora de forma significativa.

Las investigaciones han tratado de determinar si existen ciertos factores que diferencian a los cuadros de los mozos de campo. Hasta la fecha, los descubrimientos revelan que los cuadros tienden a estar más tiempo con sus gerentes y son más confiados y desconfían menos de sus gerentes que los mozos de campo.[46] Además, se ha encontrado que los cuadros, en comparación con los mozos de campo, muestran una mayor satisfacción laboral,[47] menos estrés en su rol[48] y un nivel de desempeño más alto.[49] El personal de ventas puede tratar de cultivar con su gerente de ventas una relación que conducirá a que se convierta en cuadro.[50] De manera similar, los gerentes de ventas pueden tratar de hacer lo mismo con sus superiores. Por supuesto, el hecho de si un individuo tiene la capacidad para ser un cuadro, o la aspiración para llegar a serlo, es otra cosa. Algunos miembros del personal de ventas, así como gerentes, pueden optar por ser mozos de campo con objeto de no ir más allá de la "zona de confort" de su trabajo. Aun cuando pueden tener la capacidad para asumir responsabilidades que van más allá de su descripción de puestos, simplemente se pueden sentir satisfechos con su situación de trabajo actual.

Las implicaciones generales son que los gerentes de ventas se deben enfocar en el desarrollo de las habilidades del personal de ventas y en incrementar su motivación, al tiempo que exhiben conductas de liderazgo que permiten que los perciban como personas dignas de confianza. Estas conductas son útiles para desarrollar una estrecha relación de trabajo con su personal de ventas, que a su vez se enfocará en el desempeño de tareas que les ayudará a unirse a la categoría favorable del grupo interno.

Sustitutos para la teoría del liderazgo. Los sustitutos para la teoría del liderazgo se desarrollaron debido a que las teorías existentes no tomaban en cuenta las situaciones en las cuales el liderazgo se neutraliza o se centraliza debido a las características de los subordinados, de la tarea y de la organización.[51] En primer lugar, las características de los subordinados como la experiencia, la necesidad de independencia y la orientación profesional, pueden servir para neutralizar el comportamiento de liderazgo. Por ejemplo, los empleados productivos con un alto nivel de profesionalismo, tal vez no necesitan que los guíen en sus tareas. En segundo, las características de la tarea misma que plantean un reto o que son intrínsecamente satisfactorias, pueden sustituir al liderazgo. Por último, el liderazgo tal vez no es necesario cuando las políticas y las prácticas de la empresa son formales e inflexibles. La investigación preliminar ha proporcionado el apoyo para los sustitutos de la perspectiva del liderazgo.[52]

Implicaciones para la administración de ventas. El concepto de sustitutos del liderazgo es altamente aplicable en la venta personal. En algunas situaciones, los gerentes de ventas pueden ser mejores líderes si saben cuando *no* deben guiar, eligiendo en vez de ello el enfoque de la administración por excepción. Además, la naturaleza solitaria de muchos trabajos de ventas puede significar que el vendedor y el gerente de ventas estarán físicamente separados y tendrán muy poca interacción. Por consiguiente, las organizaciones de ventas a menudo emplean sus propios "sustitutos del liderazgo", es decir, los mecanismos para proporcionar al personal de ventas la guía y el apoyo necesarios cuando trabaja solo. Los siguientes son algunos de los sustitutos más populares:

- *Capacidad, experiencia, capacitación y conocimiento*: el personal de ventas que tiene la capacitación y la preparación necesarias para desempeñar el trabajo en campo, tiene menos necesidad de depender del gerente de ventas para obtener información o guía relacionadas con el trabajo.
- *Orientación profesional*: el personal de ventas busca guía y retroalimentación de sus compañeros dentro del mismo equipo (o departamento) de ventas, o de personas ajenas a la empresa, por ejemplo, representantes de ventas que no son competidores, o de quienes pertenecen a organizaciones profesionales como Sales and Marketing Executives International y la American Marketing Association.
- *Retroalimentación proporcionada por la tarea*: la descripción de puestos, las metas y otros parámetros pueden indicar al vendedor el nivel de su desempeño en el trabajo. Por ejemplo, el porcentaje de la cuota logrado hasta la fecha, el cierre de una venta, la pérdida de una venta y las quejas del cliente, son fuentes de información exactas e inmediatas relacionadas con el desempeño.
- *Formalización e inflexibilidad organizacionales*: la organización de ventas podría decidir articular los planes específicos, las metas, las áreas de responsabilidad, las pautas y las reglas básicas y que las empleará de forma relativamente rígida. Una estructura así proporciona una dirección impersonal y, sin embargo, formalizada.
- *Asesoría del staff*: el personal de ventas y sus gerentes cuentan con el apoyo del personal de producción, publicidad, investigación de mercados, fijación de precios y de otro personal de staff. Por consiguiente, reciben ayuda *ad hoc* y continua, según sea necesario.
- *Un grupo de trabajo estrechamente unido*: la organización de ventas fomenta un poderoso espíritu de equipo, o solidaridad, entre el equipo de ventas, con el fin de proporcionar apoyo emocional, aliento y amistad.
- *Planes de compensación, cuotas y cuentas de gastos*: estas herramientas dirigen al vendedor hacia el comportamiento de trabajo apropiado, proporcionando una guía acerca de lo que deben estar haciendo y cómo desempeñar sus tareas.
- *Clientes y competidores*: la retroalimentación directa del cliente puede indicar al personal de ventas lo adecuado del desempeño de su puesto, en forma ya sea de elogios o de no

realizar una compra. La retroalimentación indirecta también puede provenir en forma de quejas al gerente del vendedor. Las acciones de los competidores, como aumentar o reducir los precios de mercado u ofrecer términos favorables a un cliente particular, pueden sugerir al vendedor lo que debe hacer en su territorio para tener éxito.



Aplicación de las teorías contemporáneas del liderazgo a la administración de ventas del siglo 21

Ahora que ya está familiarizado con las teorías clásicas del liderazgo, quizá se está preguntando ¿qué se necesita para ser un líder exitoso de la fuerza de ventas en el siglo 21? ¡Es una pregunta justa! La respuesta muy bien puede estar en las escuelas de pensamiento nacientes, que incluyen a) el liderazgo transformacional, b) el liderazgo de Pigmalión y c) el empowerment.

Liderazgo transformacional (o carismático y visionario)

Liderazgo transaccional Los líderes transaccionales identifican y aclaran las tareas del personal de ventas y le comunican que la ejecución exitosa de dichas tareas conducirá a recompensas deseables en el trabajo.

Las teorías clásicas que hemos visto hasta ahora examinan las aplicaciones del **liderazgo transaccional.** En el contexto de la administración de ventas, los gerentes transaccionales identifican y aclaran las tareas del personal de ventas y les comunican que la ejecución exitosa de dichas tareas conducirá a recompensas deseables en el trabajo.[53] Sin embargo, hoy está surgiendo el interés en los líderes *transformacionales* o *carismáticos.*[54]

Los *líderes transaccionales* reconocen las necesidades inmediatas de sus empleados y les comunican que tales necesidades se podrán satisfacer mediante un desempeño efectivo. Como líderes transaccionales, determinan y definen las metas y el trabajo que deben desempeñar los subordinados, les sugieren la forma de realizar sus tareas y les proporcionan retroalimentación. Las metas que debe alcanzar el vendedor por lo general tienen un enfoque a corto plazo, se pueden basar en el esfuerzo y/o en los resultados, pueden o no ser cuantificables y dependerán del puesto y la función del subordinado de ventas dentro de la organización de éstas.

Las metas del vendedor a menudo incluyen el volumen de ventas en dólares o en unidades, la adquisición de nuevas cuentas, la tasa de retención de clientes, el porcentaje de cuotas logradas, la buena disposición para ayudar a los nuevos miembros del equipo de ventas y el conocimiento de la competencia. El gerente de ventas puede recompensar un desempeño exitoso con un incremento en las comisiones, bonos, incrementos de sueldo, promociones a puestos en un nivel más alto, reconocimientos, trofeos, transferencias a puestos en un nivel más alto y elogios. A la inversa, el líder puede reaccionar a un mal desempeño de forma negativa, con una gran variedad de métodos de reforzamiento contingentes, como una reducción en la compensación, un monitoreo intensificado de las actividades y una reasignación.

Debido a la naturaleza de la posición en ventas, la mayoría de los gerentes utiliza el liderazgo transaccional y trata de estimular y dirigir a la fuerza de ventas con un reforzamiento contingente (recompensar o castigar al personal de ventas con base en su desempeño). En términos simples, el liderazgo de ventas transaccional consiste en un contrato entre el gerente y el subordinado. Un ejemplo de esta relación está representado por el letrero sobre el escritorio de un gerente de ventas, que dice: “No hay pedidos, no hay dinero”. La investigación ha encontrado que este enfoque del liderazgo puede influir favorablemente en las actitudes y el comportamiento en el trabajo del personal de ventas,[55] así como en el desempeño de los gerentes de ventas.[56]

El liderazgo transaccional, que adopta una perspectiva a corto plazo para generar resultados favorables de la fuerza de ventas, tiende a ser el enfoque de liderazgo que hoy se utiliza con más

frecuencia en los negocios. Pero lo han criticado en varios aspectos. Por ejemplo, las presiones del tiempo sobre los gerentes de ventas, las carencias de capacitación y control que deben tener los gerentes de ventas sobre las recompensas de la empresa, todo eso funciona en contra de la efectividad de un líder transaccional.[57] Por consiguiente, otro enfoque que ha atraído la atención de los gerentes de ventas es el **liderazgo transformacional**, que adopta una orientación a largo plazo al enfocarse en las necesidades futuras.

Liderazgo transformacional
Los líderes transformacionales adoptan una perspectiva a largo plazo. Obtienen un extraordinario compromiso de sus seguidores por medio de varias características clave: carisma y visión, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual.

Los líderes de ventas transformacionales activan las necesidades de orden alto de sus subordinados y los alientan para que sustituyan las necesidades de la empresa por las propias. Incrementan la conciencia del personal de ventas en lo que concierne al valor de sus puestos, las consecuencias de sus acciones y su importancia para la organización. El resultado son empleados más comprometidos y satisfechos a quienes se alienta para que sobrepasen sus expectativas y objetivos personales en bien del distrito de ventas y de la empresa.[58] Los gerentes de ventas transformacionales poseen la capacidad de obtener un extraordinario compromiso de sus seguidores por medio de cuatro características clave: *liderazgo carismático y visionario*, *inspiración*, *estimulación intelectual* y *consideración individual*.[59]

Carisma
Cualidad mística e inspiradora que poseen muy pocas personas; el líder carismático se gana la lealtad emocional y el entusiasmo de sus seguidores.

Liderazgo carismático y visionario. El **carisma** se ha descrito como un "fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, produciendo resultados muy por encima y más allá del llamado del deber".[60] Se sabe que los líderes carismáticos inspiran y motivan a las personas, no sólo para que estén dispuestos a hacer más, a pesar de los obstáculos y del sacrificio personal, sino que trasciende más allá de sus intereses en bien de la empresa.[61] Los gerentes de ventas carismáticos tienen un poderoso atractivo emocional para el personal de ventas; es algo que supera la estimación, el afecto, la admiración y la confianza ordinarios.[62] Tales gerentes inspiran debido a sus actitudes confiadas, sus tendencias a asumir riesgos, su agresividad, sus personalidades magnéticas y sus enfoques a menudo malhumorados. El personal de ventas a menudo demuestra una creencia y una identificación totales e incondicionales en la visión de los gerentes de ventas carismáticos.

Visión
Noción atractiva y creíble de un estado futuro que no se puede alcanzar con facilidad.

Liderazgo visionario
Capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual.

Una **visión** es una noción atractiva y creíble de un estado futuro que no se puede alcanzar con facilidad. Mientras que la visión es un ingrediente clave del liderazgo carismático, el **liderazgo visionario** va más allá de eso para incluir la articulación de un futuro realista, creíble y atractivo que mejora el presente.[63] De manera que un líder visionario hace un llamado al corazón de sus subordinados y a su deseo de ser parte de algo que tiene un futuro más grande y brillante.[64] También moviliza el compromiso de los subordinados hacia la visión, comunicándola e institucionalizando el cambio en toda la organización. Lee Iacocca, el ex presidente de Chrysler (www.chrysler.com), fue la quinta esencia del líder transformacional, que tuvo tanto el carisma como la visión para transformar a la empresa y a sus gerentes en agentes de cambio. Herb Kelleher, de Southwest Airlines (www.southwest.com), tuvo la visión y la previsión de saber que, con el fin de crear una aerolínea exitosa, debía defender continuamente su compromiso con un excelente servicio al cliente. Steve Jobs, el presidente de Apple (www.apple.com), inspira la lealtad a su visión desarrollando continuamente productos innovadores y emocionantes. Las características de dichos líderes carismáticos incluyen 1) una visión claramente articulada, 2) buena disposición para asumir riesgos con el fin de lograr la visión, 3) sensibilidad a las restricciones del entorno, 4) sensibilidad a las necesidades de sus seguidores y 5) conductas que son originales.[65]

Inspiración. La inspiración, otra característica clave del liderazgo transformacional, es la capacidad de expresar claramente las expectativas a los subordinados, de comunicarles los propósitos importantes de formas sencillas y de utilizar símbolos para enfocar sus esfuerzos. Los gerentes de ventas que inspiran incitan emocionalmente a su personal de ventas y le dan confianza, por lo común debido a que "antes han estado allí y han tenido éxito".[66]

Estimulación intelectual. Un líder de ventas transformacional estimula intelectualmente a su personal, creando una disposición favorable al cambio y animándole a que utilice el ingenio para encontrar nuevos enfoques de solución de los problemas antiguos y continuos o los nuevos. Tales líderes son capaces de idear e introducir estrategias innovadoras de prospección y de ventas, de controlar la rotación de la fuerza de ventas y de mantener la estabilidad de la organización, desarrollando formas imaginativas para reclutar al personal de ventas. Los vendedores a las órdenes de esta clase de gerente tienden a ofrecer fácilmente sus ideas, a sentirse inspirados en la solución de sus problemas y a pensar de forma más crítica y creativa.

El personal de ventas puede llevar una "bitácora del aprendizaje", que es un registro de cada problema de ventas al que se enfrenta, de la forma en que lo resolvió y de lo que aprendió de ello. Para evitar la reinvención de la rueda, el personal de ventas y sus compañeros pueden repasar el diario de aprendizaje cuando se enfrenten a problemas similares en el futuro.[67] Los gerentes de ventas de Amana Refrigeration (www.amana.com) salieron al campo para averiguar por qué su programa de generación de pistas no producía un alto índice de ventas. Descubrieron que su personal de ventas más exitoso ignoraba la mayoría de las pistas que le enviaban al distinguir entre los clientes que consideraban el producto como una mercancía (y por consiguiente la compraban a buen precio) y los que lo utilizaban para diferenciar sus productos (los prospectos "reales"). Armados con este conocimiento, los gerentes de ventas de Amana dieron una nueva dirección a los esfuerzos de la fuerza de ventas para que les vendieran a los clientes que no estaban impulsados por el precio, sino que se interesaban principalmente en la calidad del producto.[68]

Consideración individualizada. La cuarta característica del liderazgo transformacional es la capacidad del gerente para tratar a cada empleado como un individuo, apoyando el desarrollo y el crecimiento de su carrera, proporcionándole mentoring, coaching y counseling. Los gerentes de ventas transformacionales también muestran un genuino interés en cada vendedor, en vez de interesarse sólo en las tareas, las políticas, los asuntos administrativos o la toma de decisiones.



Los gerentes de ventas pueden utilizar diferentes enfoques de liderazgo para influir de forma efectiva en los vendedores, con el fin de que vayan por encima y más allá del llamado del deber para ayudar a que la organización tenga éxito.

TABLA 10.5 La extensión del liderazgo transaccional frente al liderazgo transformacional de la administración de ventas

GERENTES DE VENTAS TRANSACCIONALES	GERENTES DE VENTAS TRANSFORMACIONALES
■ Identifican las tareas y las comunican al personal de ventas	■ *Inspiración*: comunican de forma efectiva las expectativas; son emocionalmente animosos y tranquilizan al personal de ventas
■ Reconocen las necesidades inmediatas del personal de ventas y sugieren formas de satisfacer más necesidades	■ *Carisma*: tienen una visión, un sentido de la misión y una poderosa atracción emocional para el personal de ventas
■ Sugieren formas de ejecutar las tareas	■ *Estimulación intelectual*: ayudan al personal de ventas a ser mejores cuando identifican y resuelven los problemas y las necesidades de los clientes
■ Proporcionan las recompensas y la retroalimentación apropiadas	■ *Consideración individual*: dan muestras de consideración hacia el personal de ventas por medio de mentoring, coaching y counseling

La atención individualizada allana el camino para una comunicación continua entre el líder y el subordinado de ventas; evoca el compromiso y la devoción personales y mitiga los temores, la ansiedad y la depresión. Debemos reconocer que el contacto personal frecuente con el personal de ventas a menudo es difícil, debido a su distancia física del gerente a cargo. Sin embargo, será difícil convencer al personal de ventas para que sobrepase sus intereses en beneficio de la organización, sin el conocimiento del líder de las necesidades únicas de crecimiento y desarrollo de cada vendedor y sin su sensibilidad y su respuesta a ellas. Bill Marriott, presidente de Marriott Corporation (www.marriott.com), practica la consideración individualizada llamando por teléfono cada mes a los mejores productores de su empresa para felicitarlos. ¡Imagine lo motivadora y llena de empowerment que debe ser esa llamada telefónica para quienes la reciben!

De manera que, esencialmente, los líderes de ventas transformacionales no están satisfechos con el *statu quo* y tienden a desarrollar a personal de ventas que se asemeje a ellos y los emulen. Tratan de "transformar" la perspectiva del personal de ventas de una a corto plazo, orientada al yo, a una a largo plazo, orientada a la empresa (o a la unidad de trabajo).

Se ha encontrado que el liderazgo transformacional es particularmente efectivo en contextos de trabajo que no son de ventas. Alguna evidencia preliminar sugiere que este estilo de liderazgo tiene un impacto bastante favorable sobre el personal[69] y los gerentes de ventas,[70] pero no necesariamente un efecto mayor que el del liderazgo transaccional. Sin embargo, los dos estilos de liderazgo se pueden utilizar en conjunto para proporcionar las perspectivas del liderazgo tanto a la empresa como al individuo. La tabla 10.5 presenta perspectivas resumidas del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional.

Liderazgo Pigmalión

Algunos gerentes de ventas efectivos comunican a sus subordinados de ventas expectativas altas, pero realistas, basándose en el principio de que el pensamiento positivo engendra resultados positivos. En otras palabras, tratan de modelar el desempeño del subordinado comunicándole sus esperanzas de que tenga éxito en el trabajo. El resultado es una profecía autocumplida, los gerentes de ventas obtienen lo que esperan.

En ocasiones se llama a este estilo de liderazgo el efecto "Pigmalión".[71] Una de las razones por las que da resultado es que "cuando un gerente le comunica sus altas expectativas a un subordinado, es probable que este incremente el nivel de expectativas de su desempeño".[72] (El gerente de ventas: "Tienes habilidades de ventas sobresalientes y sé que lograrás más de 125 por ciento de tu cuota para este año". Vendedor: "Vamos, jefe, gracias por su apoyo. ¿Sabe qué? Yo también creo que puedo lograr eso, si no es que más".)

El personal de ventas también puede desarrollar un alto nivel de expectativas para él mismo sin contar con ninguna información de sus gerentes y aun así desempeñarse notablemente bien (el efecto "Galatea"). Sin embargo, si un gerente de ventas expresa claramente un nivel bajo de expectativas a un subordinado de ventas, eso muy bien podría resultar en un bajo nivel de desempeño (el efecto "Golem"), es decir, el pensamiento negativo conduce a resultados negativos.

Para utilizar de forma efectiva el liderazgo Pigmalión, las organizaciones de ventas deben alentar a sus gerentes para que tenga un nivel alto de expectativas en lo que concierne a su personal de ventas. Sin embargo, al mismo tiempo deben tratar de incrementar la confianza en sí mismos del personal, de manera que esperen más de ellos mismos y, por consiguiente, incrementen su productividad. Y por supuesto, los gerentes de ventas deben evitar la transmisión de un nivel bajo de expectativas para los miembros de la fuerza de ventas. En vez de ello, necesitan convencer a su personal de ventas de que "tienen un potencial no aprovechado" y hacer que "crean que pueden lograr más".[73]

Liderazgo y empowerment: cómo compartir el poder distributivo mediante una administración participativa

Empowerment
Proceso de hacer socios a los subordinados, otorgándoles la autoridad legítima y el albedrío en la toma de decisiones y proporcionando recompensas vinculadas con el desempeño de la empresa.

Autoeficacia
Sentimientos de poder y la creencia de los subordinados en la capacidad de hacer una contribución significativa al influir en el desempeño organizacional.

Administración participativa
Participación de los empleados junto a la gerencia en la toma de decisiones compartida, que les permite lograr las metas individuales y organizacionales.

Apartándonos de las teorías tradicionales del liderazgo, el concepto del **empowerment** se enfoca en la distribución del poder entre los empleados en el nivel más bajo. Gran número de empleados experimenta niveles bajos de su **autoeficacia** o sentimientos de impotencia y la creencia de que su trabajo no contribuye de forma significativa al desempeño organizacional. Otra contribución a la difusión del empowerment es el hecho de que las jerarquías organizaciones se están volviendo cada vez más planas y requieren un liderazgo más poderoso en los niveles más bajos.

El empowerment de los empleados significa reconocer y liberar el poder potencial que ya tienen las personas en su reserva de conocimientos útiles, de experiencia y de motivación interna.[74] Debido a que asigna la autoridad en la toma de decisiones para resolver mejor los problemas, el empowerment puede ayudar a mitigar la impotencia de los empleados y a mejorar su autoeficacia.[75]

La filosofía detrás del empowerment es la **administración participativa**, que da a los subordinados un sentido de propiedad y de responsabilidad al permitirles que desempeñen un rol integral en la toma de decisiones, la solución de problemas, el establecimiento de metas y la institución de cambios organizacionales. La administración participativa está por encima y más allá de evocar simplemente las ideas o las opiniones de los subordinados. Para sentir su valía y su autoeficacia, los empleados deben creer que sus puestos tienen valor. Al haberles otorgado un empowerment legítimo, es más probable que contribuyan al logro de las metas de la organización. La administración participativa está asociada con otros criterios de la efectividad organizacional, como incrementos en el compromiso del subordinado con el trabajo, seguridad, reto y motivación.[76] La figura 10.5, en la página 304, aplica la idea del empowerment a las tareas de la administración de ventas, junto con una línea continua desde los niveles más altos hasta los más bajos del poder y de la autoridad compartidos.

Los gerentes de ventas pueden tomar varias medidas para asegurarse del éxito del programa de empowerment. En primer lugar, se deben asegurar de que su personal de ventas puede lograr la destreza en el trabajo, proporcionándole cualquier clase de capacitación necesaria.[77] En segundo, los gerentes de ventas deben otorgar a su personal la autoridad (el poder legítimo), la responsabilidad y el control para que tomen decisiones positivas, incluidos los procedimientos en el desempeño del puesto. A su vez, el personal de ventas debe estar dispuesto a que lo hagan responsable de los resultados, incluido el desempeño organizacional.[78] En tercero, los gerentes

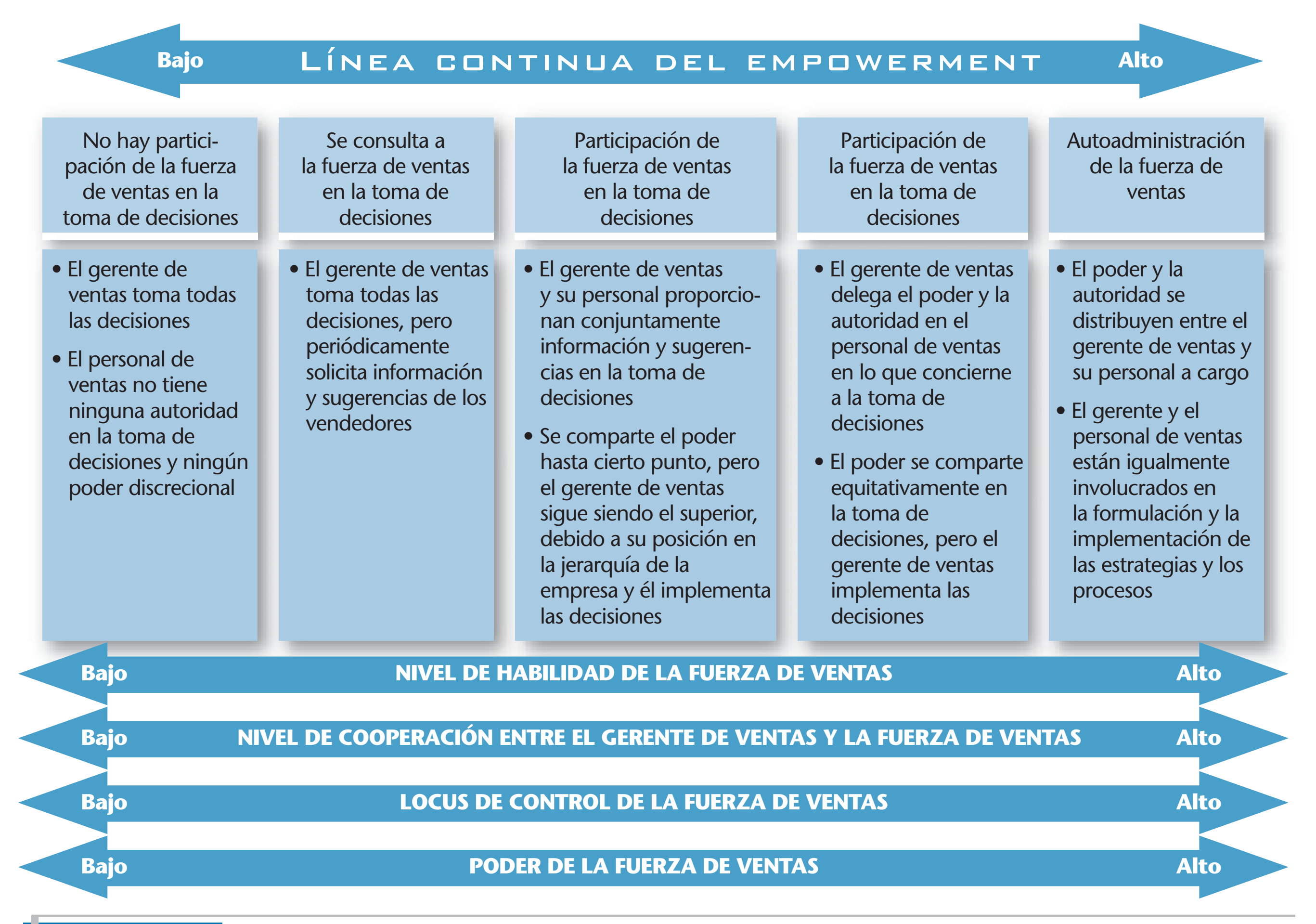


FIGURA 10.5 La línea continua del empowerment gerente de ventas-personal de ventas: cómo compartir el poder distributivo por medio de la administración participativa.

de ventas deben asignar modelos de roles para ser mentores de otro personal de ventas en su trabajo.[79] En cuarto, pueden utilizar el reforzamiento y la persuasión para incrementar los niveles de confianza del personal de ventas, por medio de elogios, aliento y retroalimentación y ofrecerles apoyo emocional para mitigar el estrés y la ansiedad en el trabajo.[80] En quinto, se les debe proporcionar apoyo emocional para atenuar el estrés y la ansiedad.[81] En sexto, para tomar decisiones efectivas, los gerentes de ventas se deben asegurar de que su personal tenga acceso a los datos del desempeño financiero y operativo.[82] En séptimo, se debe recompensar al personal de ventas con base en el grado al cual mejora las utilidades de la empresa. Por ejemplo, un programa de participación de utilidades debe otorgar una parte de las mismas directamente atribuibles al departamento de la persona. Además, se debe recompensar equitativamente a los empleados por su trabajo e incluso se les debe permitir qué elijan la forma en que se les compensará.[83] Sin la compensación y las recompensas basadas en los resultados, los programas de empowerment tal vez no logren los objetivos que se pretenden obtener.

Implicaciones para la administración de ventas. El empowerment cambia la toma de decisiones al nivel más bajo de los empleados y podría parecer que esto va en contra de la intuición en el contexto de nuestra discusión anterior acerca de la forma en la cual los gerentes pueden utilizar el poder de forma sensata. Pero debemos recordar del capítulo uno, que la nueva definición de marketing vincula "una serie de procesos para comunicarse con los clientes y proporcionarles valor y para administrar las relaciones con el cliente en formas que beneficien a la organización y a sus grupos de interés".[84] Además, ventas y marketing han cambiado de un enfoque en las

operaciones al desarrollo de relaciones a largo plazo y mutuamente rentables con el cliente. Al actuar como individuos que cruzan los límites entre compradores y vendedores, los vendedores han encontrado que sus roles han cambiado significativamente para incluir la administración de las relaciones con el cliente (CRM), "el proceso general de desarrollar y mantener relaciones rentables con el cliente al proporcionarle a éste un valor y una satisfacción superiores".[85]

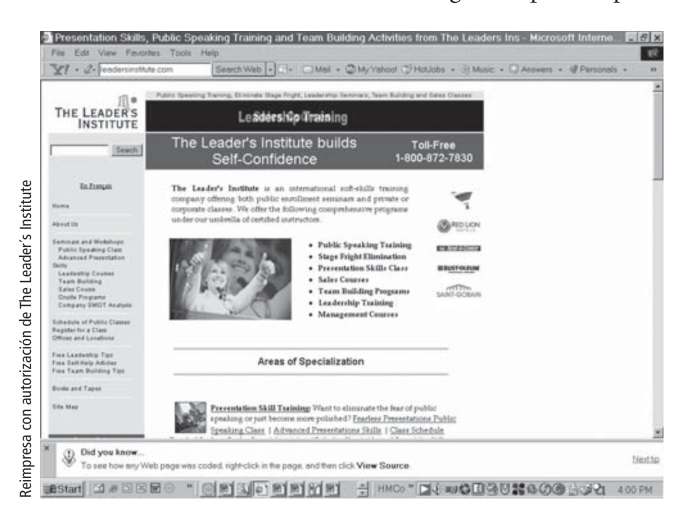
¿Qué significa entonces el empowerment para la administración de ventas? En primer lugar, debido a que los vendedores a menudo trabajan solos, tienden a disfrutar de una considerable libertad en el trabajo. Pueden tomar decisiones acerca de a quiénes deben visitar (y en qué orden), del contenido de sus presentaciones de ventas, del porcentaje de tiempo dedicado a las ventas frente al que no se dedica a las mismas e incluso del precio de venta. Debido a este nivel de libertad en el trabajo, los gerentes de ventas quieren recurrir al empowerment de su personal de ventas en una forma que simultáneamente controle sus actividades y evite la inhibición de su productividad en ventas.[86] Para inducir la creatividad de sus vendedores, muchos gerentes de ventas han recurrido al empowerment con ellos, utilizando "cuatro palancas de control":[87]

- *Sistemas de control del diagnóstico.* Los gerentes de ventas establecen y apoyan metas de desempeño claras para la fuerza de ventas. Este sistema les permite monitorear y corregir el progreso de sus subordinados hacia metas, como ventas, participación de mercado y rentabilidad.
- *Sistemas de creencias.* Los gerentes de ventas le comunican a la fuerza de ventas los valores fundamentales y la misión. De manera que los vendedores saben cuál es el comportamiento aceptable a medida que cambian sus situaciones de ventas.
- *Sistemas de fronteras.* Los gerentes de ventas especifican las reglas del juego y hacen que se cumplan. En vez de tener carta blanca para ejecutar sus tareas, se permite que el equipo de ventas opere dentro de límites definidos.
- *Sistemas de control interactivo.* Los gerentes de ventas fomentan el aprendizaje dentro del departamento de ventas. En vez de creer que la información es poder, creen que "todos necesitamos la mutua información para tener éxito".

Estas cuatro palancas de control permiten el empowerment sin "entregar la casa". Aun cuando muchas empresas pueden emplear algunos elementos de cada una, los gerentes de ventas exitosos utilizan explícitamente todas las palancas cuando aplican el empowerment en sus subordinados de ventas.

En segundo, para implementar de forma efectiva un programa de empowerment, los gerentes de ventas deben enfocarse en 1) mejorar las habilidades del vendedor, 2) desarrollar el carácter del vendedor, 3) crear una cultura de empowerment y 4) proporcionar oportunidades para el empowerment. La figura 10.6, en la página 306, muestra las formas de alcanzar estas metas.

En tercero, en vista de sus tareas en expansión en CRM, que incluyen el desarrollo y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, los gerentes de ventas necesitan empoderar suficientemente a sus vendedores, con el fin de que desempeñen sus nuevos roles de forma eficaz y eficiente. El empowerment puede resultar difícil para los gerentes de ventas tradicionales, que lo pueden percibir como una amenaza para su autoridad, pero ofrece un potencial más alto para alcanzar el éxito en el entorno de negocios actual, donde los clientes esperan la satisfacción inmediata y total de sus necesidades. Para aprender más acerca del liderazgo y el empowerment de vanguardia, los gerentes de ventas se pueden inscribir en los programas de capacitación en liderazgo y empowerment que ofrecen las organizaciones como el Leaders Institute (www.leadersinstitute.com).



● **Para incrementar su comprensión de los procesos de liderazgo y empowerment, los gerentes de ventas se pueden inscribir en los programas de capacitación de vanguardia que ofrecen las organizaciones como el Leaders Institute.**

Desarrollo del carácter del vendedor

- Compromiso con el éxito de la empresa y del equipo
- Confianza, honestidad, adaptabilidad, flexibilidad y responsabilidad
- Deseo de prosperar
- Ética, valores y moral

Desarrollo de las habilidades del vendedor

- Habilidades tecnológicas
- Habilidades de administración del tiempo y del territorio
- Habilidades de comunicación
- Habilidades de autoadministración
- Habilidades de dinámica del equipo
- Análisis estadístico de los datos de ventas

Programa de empowerment de la fuerza de ventas

Desarrollo de la cultura del empowerment

- Cooperación
- Colaboración
- Confianza mutua
- Estado mental de "ganar-ganar"
- Comunicaciones abiertas
- Acceso a la información crítica
- Hacer responsables a los vendedores y vincular las recompensas con el cumplimiento de las metas

Proporcionar oportunidades de empowerment

- Distribución del poder
- Delegación de la autoridad para la toma de decisiones
- Participación en la toma de decisiones
- Desarrollo e implementación de las estrategias de ventas

FIGURA 10.6 Implementación de un programa de empowerment para la fuerza de ventas.



Otros aspectos emergentes en el liderazgo de la fuerza de ventas en el siglo 21

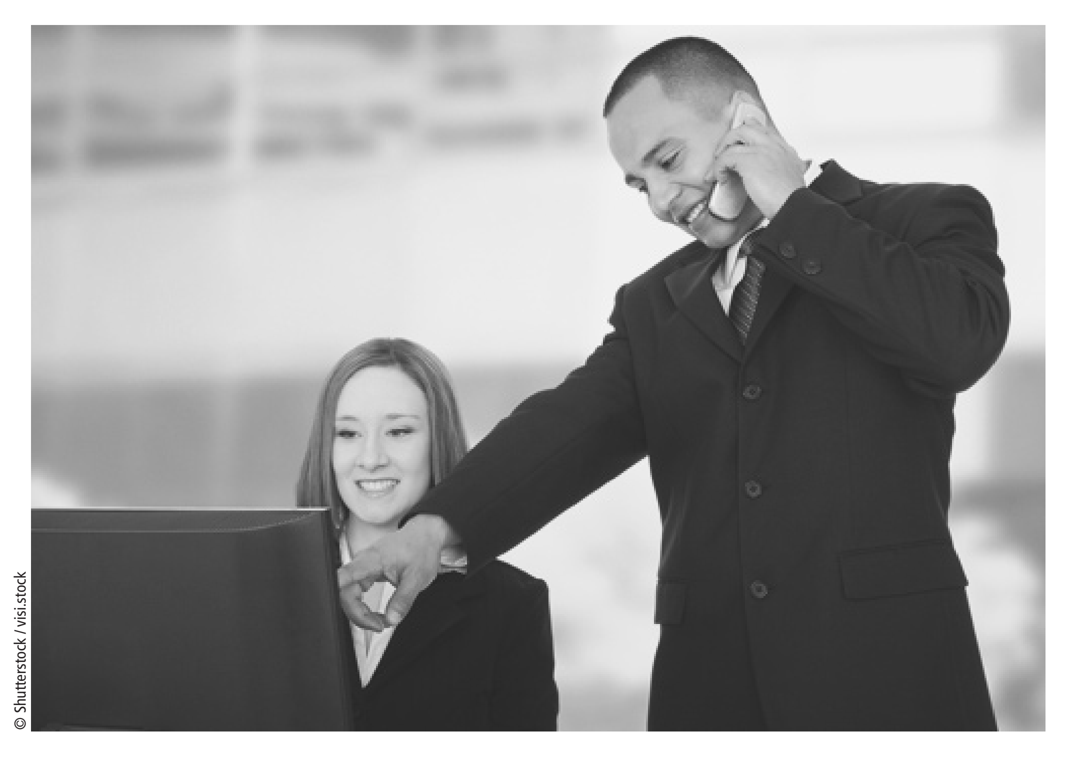
Mentoring

Mentor
Alguien que ayuda sistemáticamente a desarrollar las habilidades de un subordinado mediante una enseñanza cuidadosa, guía personal y el ejemplo.

Una forma comprobada de desarrollar a los líderes es por medio del **mentoring.** Un **mentor** es alguien que ayuda sistemáticamente a desarrollar las habilidades de un subordinado mediante una enseñanza cuidadosa, guía personal y el ejemplo. Los mentores por lo común son personas fuertes que confían en sí mismas y que no temen a un subordinado joven y agresivo. Asumen riesgos cuando apuestan al talento percibido de los subordinados y son una fuente y un estímulo importantes para el desarrollo de líderes. Los gerentes de ventas pueden ser mentores efectivos si trabajan en estrecha colaboración con su personal a cargo. Una forma de enseñanza que recientemente ha adquirido popularidad entre los gerentes de ventas es el "*coaching* de

borde". En la práctica, el gerente de ventas permanece al lado del vendedor durante una visita de ventas y hace una crítica constructiva inmediatamente después de la visita. Muchos expertos creen que es posible lograr increíbles mejoras si un gerente de ventas puede proporcionar *coaching* efectivo al vendedor acerca de una visita de ventas, cuando todavía tiene fresca en la mente aquélla.[88] Los gerentes de ventas deben comprender la importancia de dedicar algunos minutos después de la visita de ventas, ya sea mientras toman una taza de café o en camino a la siguiente cita, para analizar lo que sucedió o no sucedió y qué mejoras es posible hacer. Si el gerente de ventas puede proporcionar una retroalimentación inmediata que sea verdaderamente útil y aceptable para el vendedor, el resultado puede ser casi instantáneo. Unos cuantos minutos de interés y empatía hacia el vendedor también pueden lograr mucho para aumentar la efectividad del liderazgo de un mentor.

Este tipo de enseñanza por medio de un mentor repite la pregunta que hicimos al principio del capítulo: ¿Los líderes se pueden crear? Ciertamente, los mentores y los gerentes de ventas senior pueden crear *mejores* líderes ayudando a los gerentes de ventas jóvenes en varios aspectos de su carrera.[89] Por ejemplo, los mentores pueden equipar a los individuos con las habilidades, las herramientas y las técnicas para que salgan a relucir sus talentos de liderazgo naturales. Una base de información positiva y sólida, aprendida de los mentores, también puede dar a los gerentes jóvenes la confianza que necesitan para tomar decisiones críticas. Por último, un alto directivo de una empresa puede hacer mucho por un empleado de reciente ingreso, inculcándole los valores de la curiosidad, el idealismo, el espíritu emprendedor y el compromiso.[90] Aun cuando la implementación de estas estrategias no garantiza necesariamente a un líder, pueden hacer mucho para sacar a la superficie los talentos de liderazgo naturales que pueden estar latentes en un individuo. Para algunas perspectivas adicionales sobre el desarrollo de líderes para el siglo 21, vea el cuadro de *Administración de ventas en acción*, en la página 308.



Los gerentes de ventas incrementan la productividad del personal de ventas por medio del mentoring y proporcionando guía para el análisis de los datos de ventas.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Desarrollo de líderes efectivos en la administración de ventas del siglo 21

La intensificación de la competencia global, los clientes multiculturales, la creciente diversidad de la fuerza de ventas y los canales innovadores de ventas y marketing se han combinado para hacer que la búsqueda de líderes efectivos en administración de ventas sea cada vez más urgente. Dichos gerentes de ventas "superestrellas" deben exhibir cualidades y conductas de liderazgo excepcionales, como las siguientes:

- Tratar al personal de ventas más como socios o compañeros de equipo que como subordinados para alcanzar las metas de ventas, rentabilidad y satisfacción del cliente.
- Ejercer empowerment en el personal de ventas, proporcionándole información acerca de la rentabilidad de los productos y servicios y liberando la autoridad de la toma de decisiones que permite que éste negocie con los clientes y les satisfaga de inmediato, en vez de tener que obtener la aprobación previa de las oficinas corporativas.
- Buena disposición para asumir riesgos y aprovechar las nuevas oportunidades de desarrollo y mejoramiento en todas las áreas, en vez de aferrarse al *statu quo*.
- Desarrollar relaciones estrechas con los clientes y una comprensión más a fondo del negocio de los mismos.
- Aplicar habilidades motivadoras flexibles al trabajar con una fuerza de ventas híbrida a través de múltiples canales de ventas, en línea y fuera de línea.
- Comunicarse de forma efectiva con el personal de ventas para inspirarle con el fin de que adopte y comparta la visión organizacional.
- Compartir los éxitos con el personal de ventas y de apoyo, reconociendo, recompensando y celebrando sus logros, de forma tanto individual como colectiva.
- Mantenerse actualizados en las tecnologías más modernas que afectan las relaciones entre comprador y vendedor.
- Aprender habilidades de marketing con el fin de identificar las oportunidades de negocio potenciales y recomendar estrategias a la alta gerencia.
- Trabajar en estrecha colaboración con los departamentos internos como un miembro del equipo corporativo total, dedicado a satisfacer la rentabilidad de los clientes.
- Buscar continuamente formas de exceder las expectativas del cliente y contribuir con un valor adicional a la relación continua entre comprador y vendedor.
- Crear un entorno flexible de aprendizaje y adaptación para todos los miembros del equipo de ventas.
- Servir como modelo de un rol positivo, exhibiendo altos estándares de ética y dedicación al servicio y la satisfacción del cliente.

FUENTE: Actualizado y revisado de Rolph E. Anderson, "Personal Selling and Sales Management in the New Millenium", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 4 (otoño de 1996): pp. 17-32.

Las mujeres como gerentes de ventas

Todas las organizaciones necesitan estar en guardia contra la disposición a estereotipar. Por tradición, las ventas y su administración han estado dominadas por los hombres, pero en el siglo 21 un creciente número de mujeres está desempeñando roles de liderazgo, tanto en la industria como en el gobierno. Un estudio reciente indicó que el personal de ventas de ambos sexos respondía favorablemente a las mujeres que llegan a ser líderes de ventas. Sin embargo, es interesante observar que los estilos de liderazgo exitoso de las mujeres como gerentes de ventas tal vez no son iguales a los de los hombres que ocupan el puesto de gerentes de ventas.[91]

Las mujeres poseen muchas cualidades de administración y liderazgo. Por ejemplo, tienden a cuidar de los demás, a interesarse de forma interpersonal, están orientadas a las relaciones, son socialmente sensibles y expresivas; se involucran mucho con los demás; valoran la conexión entre ellas mismas y otros; y tienen tanto una propensión a alentar la participación con los subordinados, como buenas habilidades de comunicación.[92] A pesar de estas características favorables, la aparición de las mujeres en la administración de ventas no siempre ha sido particularmente fluida, debido a que los viejos estereotipos todavía persisten en algunos entornos. Por ejemplo, algunos hombres se pueden mostrar reacios a trabajar cuando sus supervisores son del sexo femenino, debido a que tal vez las ven como si estuvieran menos calificadas para darles instrucciones.

Por consiguiente, muchas mujeres que son gerentes de ventas preguntan, "¿Qué estilo de liderazgo debo adoptar para ser efectiva?" Algunos expertos argumentan que las mujeres deben utilizar los mismos enfoques que los gerentes de ventas del sexo masculino. Pero cuando las mujeres utilizan tales estrategias, pueden tener diferentes efectos, lo que en ocasiones conduce a un fracaso con el personal de ventas de ambos sexos. Algunos aconsejan que las mujeres simplemente deben hacer lo que saben hacer mejor: utilizar sus cualidades innatas, sin tratar de ser "clones gerenciales" de los hombres. Otros más argumentan que cuando las mujeres llegan a ser gerentes de ventas deberían optar por un enfoque andrógino, utilizando las características tanto masculinas como femeninas para tener ventajas.

Un estudio reciente reveló que el estilo de liderazgo que depende de las recompensas (transaccional) de una mujer que es gerente de ventas tenía un impacto mucho mayor en el desempeño del personal de ventas en el trabajo y sobre el compromiso con el mismo, del que tenía un enfoque de liderazgo de administración por excepción o transaccional, sin importar cuál era el sexo del vendedor.[93] Otra investigación descubrió que las mujeres vendedoras se sentían más satisfechas si su gerente de ventas era una mujer y que tenían un nivel de desempeño más alto cuando las guiaban con carisma (un componente del liderazgo transformacional) y con una estimulación intelectual (otro elemento del liderazgo transformacional), respectivamente. De forma alterna, el personal de ventas del sexo masculino veía a sus gerentes de ventas del sexo femenino de manera más favorable cuando proporcionaban una consideración individualizada (un componente del liderazgo transformacional) y llegaban a niveles de desempeño más altos cuando ellas utilizaba enfoques de liderazgo transaccional y de administración por excepción.[94]

Entonces, ¿qué significa todo esto para las mujeres que llegan a ser gerentes de ventas? El sexo del vendedor puede dictar qué estilo de liderazgo es apropiado. Las mujeres que controlan a hombres pueden considerar seriamente la idea de hacer hincapié en los enfoques que dependen de las recompensas para mejorar el desempeño del vendedor. Esto significa establecer objetivos y planes con los subordinados, indicando la forma en la cual el logro de las metas conducirá a las recompensas que desean. Además, la administración a distancia (administración por excepción) permitirá al personal de ventas del sexo masculino una libertad operativa en campo. Cuando controlan a mujeres, las gerentes de ventas del sexo femenino deben considerar la utilización de la estimulación intelectual para incrementar la productividad del personal de ventas. Esto significa lograr que sus subordinadas se enfoquen en la conciencia del problema, las técnicas de ventas innovadoras, la venta adaptativa y las razones para un buen o mal desempeño.

Comunicación

En su nivel más básico, el liderazgo requiere la comunicación como una forma de transferir ideas, hechos, pensamientos y valores de una persona a otra. De manera que la comunicación es un componente esencial del liderazgo.

El establecimiento de objetivos y metas, la organización, el proceso de empleo, la elaboración de pronósticos, la supervisión, la compensación, la motivación, la evaluación y el control de la fuerza de ventas, casi todas funciones de la administración de ventas, dependen de la comunicación. Los canales abiertos son especialmente importantes cuando la organización de ventas se debe adaptar rápidamente a un entorno de mercado dinámico. El gerente típico pasa más tiempo comunicándose que haciendo cualquier otra cosa: 75 por ciento de un día promedio lo dedica a escuchar o hablar cara a cara, nueve por ciento a escribir y 16 por ciento a leer.[95]

Comunicación
Es un proceso en dos sentidos mediante el cual la información se transfiere y se comprende entre dos o más personas.

La **comunicación** es un proceso en dos sentidos que incluye escuchar e interpretar el lenguaje corporal, así como hablar y escribir. De hecho, algunos de los mejores comunicadores siguen este consejo: "Utilice siempre sus oídos y su boca con base en el número que tiene de cada uno de ellos". Los gerentes y el personal de ventas exitoso por lo común son oyentes excepcionalmente buenos. Muchos estudios respaldan la conclusión de que la buena comunicación mejora la productividad de una organización.[96]



© Shutterstock / vgstudio

Los gerentes de ventas pueden utilizar varias técnicas para comunicarse de forma efectiva con su personal de ventas.

Escuchar

Una de las cualidades de un buen comunicador y, por consiguiente, de un buen líder, que más se pasan por alto, es la *habilidad para escuchar*. Cuando escuchan, ello proporciona a los gerentes la mayor parte de la información que necesitan para desempeñar su trabajo. Sin embargo, las investigaciones muestran que la persona promedio es un mal escucha y que recuerda sólo la mitad de lo que se dice durante una conversación de diez minutos y se olvida de todo en el transcurso de cuarenta y ocho horas.[97] La **escucha efectiva** se ha convertido en un componente tan necesario del éxito en los negocios, que en la actualidad muchas empresas capacitan a sus empleados para que aprendan a escuchar.[98]

Escucha efectiva
Familiarizarse con las cuatro formas de escuchar (escuchar el contenido, escuchar de forma crítica, escuchar con empatía y escuchar de forma activa) y saber cuándo se deben aplicar.

Existen cuatro formas básicas de escuchar y difieren no sólo en su propósito, sino también en la cantidad de retroalimentación o de interacción que ocurre:

1. *Escuchar el contenido*: la meta del receptor es comprender y retener la información, e identificar los puntos clave. El receptor nunca hace preguntas ni toma notas, debido a que la información fluye principalmente en una dirección de quien habla hacia el oyente.
2. *Escuchar de forma crítica*: la meta del receptor es evaluar de forma crítica el mensaje, estudiando la lógica del argumento, la fuerza de la evidencia y la validez de las conclusiones.

Existe una gran cantidad de interacción, debido a que el receptor trata de descubrir el punto de vista de quien habla.

3. *Escuchar con empatía*: la meta del receptor es comprender los sentimientos, las necesidades y los deseos de quien habla, a fin de resolver un problema. Ocurre menos interacción, ya que el receptor está tratando de comprender la psique de quien habla.
4. *Escuchar de forma activa:* esta técnica de escuchar trata de ayudar a las personas a resolver sus diferencias. Antes de responder al comentario de quien habla, el receptor debe reexpresar las ideas y los sentimientos detrás del comentario, a satisfacción de la persona que habla. La meta aquí es apreciar el punto de vista de la otra persona, no importa si se está de acuerdo con ella o no.

Los gerentes, así como el personal de ventas, pueden utilizar estas formas de escuchar con el fin de desarrollar mejores relaciones unos con otros y con sus clientes. Por ejemplo, los gerentes de ventas pueden ayudar a mitigar cualesquiera ambigüedades entre su personal de ventas, puliendo sus habilidades para escuchar de manera activa. Por otra parte, el personal de ventas puede aprender mucho acerca de sus clientes si los escuchan con más empatía. No importa si la situación de la administración de ventas requiere escuchar el contenido, escuchar de forma crítica, con empatía o de forma activa, los gerentes de ventas pueden mejorar sus habilidades de escucha siguiendo las pautas básicas que se presentan en la tabla 10.6.

TABLA 10.6 Diez claves para escuchar de forma efectiva

PARA ESCUCHAR DE FORMA EFECTIVA	EL MAL ESCUCHA	EL BUEN ESCUCHA
1. Busque áreas de interés.	Se desconecta de los temas tediosos.	Se mantiene alerta a las oportunidades. Pregunta, "¿Qué hay en eso para mí?"
2. Juzgue el contenido, no la forma de expresarse de quien está hablando.	Se desconecta si el estilo de quien transmite la información es deficiente.	Juzga el contenido. No se enfoca en los puntos débiles del disertante.
3. Controle su temperamento.	Tiende a participar en argumentos.	No juzga antes de haber entendido totalmente. Sólo interrumpe para hacer aclaraciones.
4. Escuche las ideas.	Escucha los hechos específicos..	Escucha los temas fundamentales.
5. Sea flexible.	Toma notas excesivas, utilizando sólo un modo de escuchar.	Toma menos notas. Utiliza cuatro o cinco diferentes modos de escuchar, dependiendo del orador.
6. Trabaje para aprender a escuchar.	Tiende a fingir atención. Muestra muy poca energía.	Se esfuerza en comprender. Exhibe un lenguaje corporal positivo.
7. Resístase a las distracciones.	Se distrae fácilmente.	Ignora las distracciones. Tolera los malos hábitos. Sabe cómo debe concentrarse.
8. Ejercite su mente.	Se resiste al material explicativo. Busca la luz, el material recreativo.	Solicita un material complejo como un ejercicio para la mente.
9. Mantenga su mente abierta.	Reacciona en exceso y con demasiada rapidez a las palabras emocionales.	Interpreta las palabras emocionales. No reacciona a ellas de forma exagerada.
10. Aproveche el hecho de que el pensamiento es más rápido que la palabra.	Tiende a soñar despierto cuando escucha a quienes hablan muy despacio.	Desafía la evidencia, se anticipa a ella, la resume mentalmente y la sopesa. Escucha entre líneas el tono de voz.

FUENTE: Adaptada de C. L. Bovee y J. V. Thill, *Business Communication Today*, novena edición, © 2008, p. 532. Adaptada con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Comprender la comunicación no verbal

Comunicación no verbal
Es la comunicación que tiene lugar en gran parte por medio del lenguaje corporal, las expresiones faciales, los gestos y las posturas corporales.

Muchos expertos creen que la comunicación no verbal tiene más impacto que la comunicación verbal, dando razón de tanto como 93 por ciento del significado emocional intercambiado en cualquier interacción.[99] La **comunicación no verbal** tiene lugar en gran parte por medio del lenguaje corporal: expresiones faciales, gestos y posturas corporales. Las expresiones faciales (como sonrisas, el entrecejo fruncido, los dientes apretados y el fruncimiento de cejas) transmiten mensajes de aprobación o desaprobación y desde comprensión hasta confusión. Los gestos (como asentir con la cabeza o encogerse de hombros) pueden señalar acuerdo, comprensión o indiferencia. Las posturas corporales que adoptan los superiores (hacer una reverencia, adoptar una postura desgarbada o estar de pie en una posición rígida) pueden afectar de forma significativa la interpretación y el comportamiento de los subordinados. Una sonrisa oportuna, un guiño o una palmada en la espalda, pueden dar al personal de ventas una retroalimentación positiva que a menudo es más poderosa que las palabras.

De las muchas formas de comunicación no verbal, tres de las más importantes para los gerentes de ventas son la comunicación por medio del espacio, el estilo de vestir y los movimientos corporales. Por ejemplo, algunos clientes se pueden sentir amenazados si un vendedor está demasiado cerca de ellos, violando su espacio personal durante la presentación de ventas. La forma de vestir puede afectar las percepciones que tienen otros, no sólo acerca de un individuo y de su mensaje, sino también de la empresa a la que representa el individuo. Para proyectar una imagen altamente profesional, IBM (www.ibm.com) acostumbraba requerir que su personal de ventas vistiera trajes conservadores y camisa blanca, pero tal conformidad se abandonó cuando sus muchos clientes empresariales empezaron a permitir que sus empleados vistieran de manera más informal. Por lo común, es una buena idea que el personal de ventas vista de forma que se ajuste al entorno donde está vendiendo y a los clientes con quienes interactúa. Por último, la habilidad del vendedor para proyectar confianza y profesionalismo mediante su postura y sus modales y de ser capaz de interpretar la retroalimentación del lenguaje corporal de sus clientes, puede ayudar en el proceso de comunicación. El hecho de aprender a interpretar y a responder hábilmente a la comunicación no verbal del prospecto permitirá que el personal de ventas haga presentaciones de ventas más flexibles y efectivas.

Los gerentes de ventas pueden utilizar los principios de la comunicación no verbal en dos formas importantes. En primer lugar, pueden instruir a la fuerza de ventas en lo que concierne al apretón de manos, el contacto visual y la forma de vestir que deben utilizar durante sus visitas a los prospectos y los clientes. En segundo, los gerentes de ventas pueden utilizar su autoconfianza y su forma de vestir para incrementar su poder referente con la fuerza de ventas.

Para averiguar lo efectivo que es usted como comunicador e identificar las áreas en las cuales podría mejorar sus habilidades, resuelva el "test" de la comunicación que se presenta en la figura 10.7, en la página 313.

Cómo derribar las barreras a la comunicación

Tal vez el primer paso para mejorar la comunicación es identificar las barreras que se interponen en el camino. Veamos las barreras organizacionales y las individuales.

Barreras organizacionales. Es probable que ocurran problemas de comunicación entre un vendedor y un gerente de ventas debido a la jerarquía estructural de la mayoría de las organizaciones. Si los objetivos de la empresa no permean hacia abajo en la forma correcta hasta un vendedor, es seguro que surgirán problemas. En este caso, una barrera para la comunicación puede causarle al vendedor problemas de percepción del rol y afectar su desempeño.

Barreras individuales. Los gerentes de ventas deben ser capaces de enviar mensajes claros y efectivos que pueda comprender toda la fuerza de ventas. Algunas de las barreras individuales a

Utilice esta escala de 5 a 1, para responder a las siguientes declaraciones. (En sus respuestas, suponga que se encuentra en una interacción cara a cara con otro individuo. ¡Sea tan objetivo como le sea posible!)

5-Totalmente de acuerdo; 4-De acuerdo; 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2-En desacuerdo 1-Totalmente en desacuerdo

Cuando tengo comunicación cara a cara:

___ 1. Me enfoco sólo en la otra persona.
___ 2. Trato de mantener contacto visual regular cuando la persona está hablando.
___ 3. Mis gestos no verbales comunican que estoy escuchando cuidadosamente.
___ 4. Sigo genuinamente interesado a todo lo largo de la interacción.
___ 5. Solicito más detalles cuando no comprendo del todo lo que la persona está diciendo.
___ 6. Parafraseo las preguntas para estar seguro de que comprendo, antes de responder.
___ 7. No interrumpo a otra persona cuando está hablando.
___ 8. No cambio de tema con frecuencia cuando me estoy comunicando con alguien.
___ 9. Nunca trato de terminar las frases de la persona que está hablando.
___ 10. Me esfuerzo arduamente en comprender a fondo lo que la persona está diciendo.
___ 11. Respondo con declaraciones útiles, en vez de replicar simplemente "sí" o "no".
___ 12. Ofrezco información pertinente respecto a las preguntas que me hace otra persona.
___ 13. Doy muestras de afán y de entusiasmo en mis respuestas.
___ 14. Respondo a todas las preguntas en el momento apropiado.

EVALUACIÓN DE SU EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN
Sería excelente si usted obtuvo una calificación perfecta de 70, pero muy pocas personas lo logran. De hecho, incluso si esa fuera su calificación, podría ser una buena idea dejar que un amigo lo califique objetivamente en cada pregunta. Considere de qué forma podría mejorar si en cualquier pregunta obtuvo una calificación inferior a cinco.

FIGURA 10.7 ¿Es usted un comunicador efectivo?

FUENTE: Adaptada de Rosemary P. Ramsey y Ravipreet S. Sohi, "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior or Relationship Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (primavera de 1997): pp. 127-137.

la comunicación que los gerentes de ventas deben reconocer fácilmente son las suposiciones en conflicto, la semántica, las emociones y las habilidades de comunicación.

Dos individuos pueden escuchar el mismo mensaje y, sin embargo, tienen *suposiciones en conflicto* acerca de su significado. Por ejemplo, un cliente llama por teléfono a un representante de ventas y le pide que le envíe un pedido "tan pronto como sea posible". El cliente recibe el pedido cinco días después y nunca le vuelve a hacer un pedido a tal vendedor. Para el cliente y para el vendedor, "tan pronto como sea posible" significaba hoy. ¡Para el departamento de envíos, significaba algo totalmente diferente!

La *semántica*, o el significado de las palabras, puede ser causa de fallas en la comunicación. La mayoría de las palabras tiene múltiples significados; algunas palabras comunes pueden tener tantas como 15 a 18 interpretaciones. Las barreras a la comunicación existen con seguridad cuando las personas atribuyen diferentes significados a las mismas palabras y no lo saben.

Toda comunicación está influida por las *emociones*. Cuando una persona envía un mensaje, existen sentimientos que van unidos al mismo; si el receptor del mensaje no está consciente de ellos o los malinterpreta, el propósito del mensaje se puede perder o interpretar erróneamente.

Por último, debido a que las *habilidades de comunicación* varían considerablemente, algunas personas son mejores comunicadoras y, por consiguiente, mejores líderes que otras. Algunas diferencias en las habilidades de comunicación se deben a la formación y la capacitación, mientras que otras se pueden deber a los rasgos de personalidad innatos.

Superar las barreras. Los gerentes de ventas pueden superar las barreras a la comunicación si reconocen su existencia y se toman el tiempo necesario para derribarlas. Las siguientes son algunas estrategias útiles:

- *Regular el flujo de información*: un exceso de información puede hacer que cualquiera experimente una sobrecarga de información. Establezca un sistema que dé prioridad a los mensajes para que reciban una atención inmediata y haga que los mensajes sean breves; de hecho, muchos expertos en comunicaciones recomiendan limitar los mensajes a una página.
- *Proporcionar y evocar información*: ya hemos hablado de la importancia de proporcionar retroalimentación. Los gerentes de ventas también deben fomentarla con el fin de asegurarse de que la fuerza de ventas haya comprendido el mensaje. Responder con prontitud y respetuosamente a cualquier comunicación no rutinaria de la fuerza de ventas para mostrar su interés en sus puntos de vista y alentar su reporte oportuno de los problemas o las oportunidades territoriales potenciales.
- *Emplear un lenguaje sencillo*: los gerentes de ventas deben emplear palabras que *todos* puedan comprender. Cuanto más grande sea el equipo al que usted se está dirigiendo, mayor es la probabilidad de una mala comunicación. Evite utilizar lenguaje coloquial y técnico y sea sensible a la diversidad de su auditorio.
- *Practicar la escucha efectiva*: familiarícese con los cuatro tipos de formas de escuchar y aprenda a saber cuándo debe aplicarlos.
- *Controlar las emociones*: las emociones están en todas las comunicaciones y en ocasiones pueden distorsionar el contenido del mensaje. Un gerente de ventas sumamente emocional puede transmitir fácilmente el sentimiento erróneo en un mensaje y crear malentendidos. Comuníquese cuando esté calmado.
- *Proporcionar señales no verbales*: las señales no verbales ayudan a los gerentes de ventas a hacer hincapié en los puntos principales y a expresar sus sentimientos. Asegúrese de que las señales no verbales refuercen sus palabras, de manera que no envíe mensajes mixtos.
- *Recurra a la cadena de rumores o medios secretos*: no tenga miedo de recurrir a los medios secretos. Lo pueden ayudar a enviar rápidamente la información sin tener que pasar por los canales formales y puede ser una forma excelente de obtener retroalimentación de la fuerza de ventas. Sin embargo, asegúrese de que toda la información que transmita sea exacta y relevante.

RESUMEN

1. **Comprender la dinámica del liderazgo.** Con el impulso de la competitividad, las organizaciones se están volviendo cada vez más planas y esbeltas. Esto requiere mayores habilidades de liderazgo, no sólo en las oficinas de los ejecutivos, porque las prácticas de negocios y de administración de ventas del siglo 21 no serán significativamente diferentes de las de antaño. En el contexto de la administración de ventas, podemos definir el liderazgo como el proceso interpersonal de comunicar, inspirar y guiar el comportamiento del personal de ventas subordinado y de influir en ella hacia el logro de los objetivos, las metas y los valores organizacionales.

2. **Establecer las diferencias entre la supervisión, la administración y el liderazgo.** La supervisión, la administración y el liderazgo están relacionados, pero al mismo tiempo son muy diferentes. La supervisión implica el desempeño de tareas que tratan del monitoreo de las actividades de trabajo cotidianas de los subordinados. La administración es primordialmente un proceso *aprendido*, mediante el cual los subordinados se guían por obligaciones formalmente prescritas orientadas a alcanzar las metas organizacionales. En contraste, el liderazgo es más bien un proceso *emocional* que implica ejercer una influencia psicológica, social e inspiradora en las personas.
3. **Identificar las fuentes de poder que poseen los líderes.** Los líderes pueden recurrir al poder de una variedad de fuentes, que les permiten alcanzar sus metas. Estas fuentes incluyen el poder *legítimo* de la autoridad formalmente delegada; el poder de *recompensa*, es decir la habilidad para proporcionar a los subordinados varios beneficios, como incrementos, elogios o promociones; el poder *coercitivo*, que es la habilidad de castigar o de retener las recompensas; el poder *referente*, que es la habilidad del líder para inspirar a los demás; y el poder *experto*, basado en las habilidades, los conocimientos o las capacidades especiales del líder.
4. **Aplicar las teorías clásicas del liderazgo a la administración de ventas.** Aun cuando existen varias teorías clásicas del liderazgo, se pueden categorizar ampliamente en tres enfoques: a) rasgos, b) conductuales y c) de contingencia (situacionales). La teoría de los *rasgos* argumenta que ciertos rasgos heredados, como la honestidad y la energía, determinan quiénes son los líderes exitosos. La teoría *conductual* se enfoca en lo que el líder hace y en lo que considera que es un liderazgo efectivo, como resultado de dos dimensiones compuestas del comportamiento del líder: la consideración y la estructura de iniciación u orientación a la tarea. La teoría de la *contingencia* hace hincapié en las relaciones entre el gerente, el personal y la situación de ventas. Ningún estilo de liderazgo se ajusta a todas las situaciones y los gerentes a menudo deben utilizar más de un estilo para manejar a diferentes miembros de la fuerza de ventas. Además, el liderazgo efectivo por lo común requiere flexibilidad para estar a la altura de las cambiantes situaciones de ventas. Por ejemplo, los líderes efectivos empatan su estilo con la madurez y las responsabilidades de la fuerza de ventas. Una forma de visualizar los estilos de liderazgo es hacer un diagrama de ellos como si fueran los cambios de velocidades de un automóvil, o la letra *H* mayúscula. El gerente de ventas puede *cambiar* los estilos de liderazgo del *autocrático* al de *dejar hacer* (*laissez-faire*) a medida que cambian la composición y las responsabilidades de la fuerza de ventas.
5. **Aplicar las principales teorías contemporáneas del liderazgo a la administración de ventas.** Con los cambios dinámicos en el entorno de negocios global, las tres escuelas de pensamiento contemporáneas del liderazgo incluyen a) el liderazgo *transformacional*, b) el liderazgo *Pigmalión*) y c) el *empowerment*. Los líderes transaccionales o visionarios reconocen las necesidades inmediatas de sus empleados y les muestran la forma en la cual un desempeño superior puede satisfacer tales necesidades. Los líderes carismáticos o visionarios inspiran y motivan a las personas para que estén dispuestos a hacer más a pesar de los obstáculos y del sacrificio personal. Los líderes Pigmalión incrementan el éxito de su personal de ventas estableciendo para ellos metas altas (pero realistas) y comunicándoles dichas aspiraciones, con la expectativa de que se incremente el desempeño de ventas. Es decir, el pensamiento positivo produce resultados positivos, en el sentido de que los gerentes de ventas obtienen lo que esperan, lo que también se conoce como el efecto "Pigmalión".

   En las organizaciones más planas y esbeltas hay una necesidad de liderazgo en todos los niveles. Esto ha dado origen a una filosofía de negocios orientada al futuro, conocida como *empowerment*, que se puede definir como el reconocimiento y la liberación del poder potencial que ya poseen las personas en su caudal de conocimientos, experiencias y motivación interna.
6. **Comunicarse de forma efectiva con la fuerza de ventas.** Como un componente esencial del liderazgo, los gerentes de ventas se deben comunicar hábilmente con el personal de ventas y otros, estableciendo objetivos y metas, organizando, encargándose del proceso de empleo, de la elaboración de pronósticos, de la supervisión, la compensación, la motivación, la evaluación y el control de la fuerza de ventas. La *comunicación* es un proceso mediante el cual la información se transfiere entre dos o más personas y se comprende; es un proceso de dos sentidos que implica escuchar, como hablar, escribir e interpretar el lenguaje corporal.
7. **Superar las barreras a la comunicación.** Con frecuencia, las organizaciones de ventas tienen varias barreras a la comunicación. Los gerentes de ventas puede superar las barreras para comunicarse de forma efectiva, proporcionando retroalimentación a los subordinados, utilizando un lenguaje directo, comprendiendo el lenguaje no verbal y manteniéndose sintonizados con la cadena de rumores o medios secretos organizacionales de obtener información.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Existe una diferencia entre supervisión, administración y liderazgo en el contexto del departamento de ventas? Explique su perspectiva de forma detallada. [OA 2]
2. Identifique y explique las fuentes de poder a las que recurren los líderes para ejercer su influencia en sus subordinados. [OA 3]
3. Defina el concepto de liderazgo. Describa lo que hacen los líderes, e identifique los rasgos de los líderes efectivos. [OA 4]
4. Describa su comprensión de la teoría de los estilos conductuales del liderazgo. ¿Qué dirección ofrece esta teoría a los gerentes de ventas? [OA 4]
5. Explique el modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler. ¿Cuáles son las implicaciones de este modelo para los gerentes de ventas al influir en el comportamiento del personal de ventas? [OA 4]
6. Describa su comprensión de la teoría del liderazgo del camino-meta. ¿Qué instrucciones ofrece a los gerentes de ventas para influir en el comportamiento del personal de ventas? [OA 4]
7. Describa el paradigma del intercambio líder-miembro. Discuta sus implicaciones para los gerentes de ventas que quieren influir en el comportamiento del personal de ventas. [OA 4]
8. Identifique y discuta las razones por las cuales el empowerment se ha convertido en un importante concepto gerencial progresivo. ¿Cuáles son los preceptos del empowerment y cuál es el rol de la administración participativa? [OA 5]
9. ¿La filosofía contemporánea del empowerment es similar o diferente del concepto del poder y la utilización que hacen los gerentes del poder para influir en sus subordinados? Explique detalladamente su posición. [OA 5]
10. Identifique y describa los pasos que se pueden seguir para asegurar el éxito de un programa de empowerment. [OA 5]
11. ¿Qué teoría del liderazgo considera que es más sólida? Explique cuál teoría podría usted aplicar con mayor frecuencia durante su carrera en administración de ventas. [OA 5]
12. Defina la comunicación y sugiera la forma en la cual los gerentes de ventas pueden mejorar sus habilidades de comunicación. [OA 6]
13. Piense en algunas interacciones que ha tenido con las personas hoy. ¿Qué clase de comunicación no verbal tuvo lugar? ¿Estuvo consciente de su comunicación no verbal? [OA 7]
14. ¿Cuáles son algunas de las barreras comunes a la comunicación? ¿En qué forma puede superar tales barreras un gerente de ventas? [OA 7]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilice Internet para encontrar artículos sobre los enfoques del liderazgo contemporáneo que están utilizando los gerentes de ventas en dos organizaciones diferentes. ¿Cómo se puede cerciorar de si dichos enfoques son efectivos?



Ejercicio de desempeño de roles

Problemas del estilo de liderazgo

Situación

Usted es el gerente nacional de ventas de una importante firma de servicios financieros y una de sus gerentes regionales de ventas le ha pedido consejo. Está anticipando problemas en uno de sus distritos, principalmente debido al estilo de liderazgo de uno de sus gerentes de distrito. Se trata de un veterano de ventas muy exitoso, que cree en ganarse la sumisión de su personal de ventas por medio del temor y del castigo. Indica con toda claridad a su personal de ventas que si no se desempeña a la altura de los estándares de él, *no* recibirán

bonos y que incluso podría despedirles. Cree firmemente que es posible reemplazar a cada vendedor y la rotación del personal en su distrito es más alta que la de los otros. A pesar de ello, su distrito de ventas es uno de los más rentables en la empresa. Sin embargo, la gerente de ventas dice que recientemente ha escuchado rumores de que algunos vendedores en su distrito han empezado a ignorar deliberadamente las comunicaciones que él les envía y que están haciendo comentarios negativos y difundiendo rumores acerca de él entre los clientes y otros miembros del personal. Ninguno de éstos se ha quejado todavía directamente con ella. Pero aun así, le preocupa que el personal de ventas en su distrito se esté desconectando a tal grado por el estilo de administración de él y que pronto puedan surgir algunos problemas importantes entre la fuerza de ventas y los clientes y que eso perjudique las ventas y la reputación de la empresa.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Gerente nacional de ventas: Usted debe aconsejar a la gerente regional de ventas acerca de cómo debe manejar la situación.

Gerente regional de ventas: Cree que el personal de ventas del gerente de distrito se están acercando al punto de una franca rebelión y que su comportamiento puede perjudicar la reputación de la empresa entre los clientes. Antes de seguir discutiendo la situación con el gerente nacional de ventas, necesita reunir más hechos y perspectivas, hablando primero con el gerente de ventas de distrito y después con su personal de ventas.

Gerente de ventas de distrito: No está totalmente consciente y tal vez ni siquiera le interesa particularmente el hecho de que su personal de ventas se esté desconectando totalmente debido a su administración del estilo de liderazgo.



Ejercicio

Poco después de que lo contrataron como gerente de ventas de una importante empresa de productos industriales, usted recibe su primer memorando del gerente nacional de ventas. Aborda un problema serio al que se está enfrentando no sólo su empresa, sino toda la industria y es el desgaste del personal de ventas. El gerente nacional de ventas de su empresa cree que muchos miembros del personal de ventas se han quedado estancados y ya no están mejorando. Ha solicitado la información de usted en lo concerniente a este problema durante la junta regional de ventas que tendrá lugar la semana siguiente.

PREGUNTAS

1. ¿Qué recomendará usted durante la próxima junta?
2. ¿Existe algo así como un vendedor “estancado” o “desgastado”?
3. ¿Qué cosas específicas pueden hacer los gerentes de ventas como líderes, con el fin de revitalizar a su personal de ventas?



CASO 10.1

School Suppliers, Inc. (SSI): dirigir a una fuerza de ventas diversa

School Suppliers, Inc. (SSI) es un distribuidor nacional de artículos para escuelas primarias y secundarias. La empresa cuenta con cincuenta miembros de personal de ventas ubicados en ocho oficinas regionales en todo Estados Unidos. Aquéllos visitan a los agentes de compras o a los directores de las escuelas de enseñanza elemental en las regiones que les han asignado. Durante la última década, la región sureste ha sido una de las de más rápido crecimiento de la empresa. Principalmente debido al incremento de la población en Florida, la región sureste de SSI ha ido a la vanguardia de la empresa en ventas y se ha proyectado que será la región más fuerte durante los próximos años.

Howard Larsen, uno de los mejores representantes de ventas de SSI durante varios años, fue promovido recientemente a gerente de ventas de la región sureste, que es la principal. Howard, de 28 años de edad, se sintió muy complacido y emocionado al pensar que administraría una de las regiones más prominentes de la empresa. Sin embargo, después de sólo cuatro meses como gerente de ventas de esa región, empezó a dudar de su habilidad en el puesto. Cree que está teniendo problemas en la administración de su personal de ventas.

Howard se reunió recientemente con su mejor amigo, John, que administra un importante resort en el área de Orlando, con el fin de discutir sus problemas con la fuerza de ventas. Hizo a John una breve reseña de la situación: “Pues bien, mi problema tiene que ver con la forma en que estoy dirigiendo a mis vendedores. Las cosas parecen ir bien con

cinco de siete de ellos. Melissa y Jeff, a quienes contraté hace apenas seis meses, están teniendo un desempeño excelente. Ambos son jóvenes y están ansiosos por aprender. Los dos han progresado bien, con ligeros incrementos en el volumen de ventas durante los dos últimos meses. Los dos tienen muy poca experiencia en ventas, de manera que cometen algunos errores de vez en cuando. Sin embargo, ambos aceptan muy bien las críticas constructivas, debido a que quieren mejorar sus ventas continuamente. Melissa y Jeff son más o menos de mi edad y, por consiguiente, se relacionan muy bien conmigo. No tengo ningún problema con mis dos nuevos miembros del personal de ventas.

"Rhonda es tal vez una de mis mejores vendedoras. Todos disfrutan cuando están cerca de ella. Rhonda puede dar ánimo a los otros representantes cuando están desalentados. Su desempeño en ventas es excepcional. Ella sobrepasa sus cuotas con regularidad y busca activamente nuevos clientes; acepta mi liderazgo como si yo fuera el vicepresidente de marketing. Desearía que todos fueran como ella.

"Robert también es una persona divertida y es fácil de manejar. Egresó de la universidad hace apenas dos años. Es joven y quiere desempeñarse bien en la empresa. Robert me recuerda mucho cómo era yo cuando empecé a trabajar con SSI. Es muy competitivo y acepta fácilmente mi retroalimentación constructiva, debido a que quiere mejorar. La semana pasada hice algunas visitas de ventas con él y debió hacer más de 20 preguntas después de cada una de ellas, acerca de la mejor forma de manejar las actividades de ventas. Me ve un poco como si yo fuera su hermano mayor y eso hace que sea muy fácil manejarlo. Para ser honesto contigo, Robert es bueno para mi ego.

"George es más o menos de mi edad y si tiene un problema es que le agrada haraganear demasiado. George es bueno para darle vida y risas al entorno de trabajo. Agrada mucho a todos. Sin embargo, ¡pasa demasiado tiempo bromeando virtualmente con todos los que encuentra durante la jornada laboral! De vez en cuando debo hablar con él para pedirle que administre mejor su tiempo. Cuando lo hago, George vuelve a tomar el ritmo y por lo común llega a su cuota de ventas anual. Los traspiés de George me obligan a estar pendiente de él, pero no creo que en realidad le importe que lo supervise. A decir verdad, creo que comprende que un poco de liderazgo de vez en cuando le ayudará a mejorar su desempeño en las ventas."

"Parece como si las cosas estuvieran resultando bien para ti, Howard", observó John. Cinco de tus siete vendedores parecen tener un buen desempeño. ¿Son los otros dos los que te están causando esa preocupación? ¡No puedo esperar para enterarme de lo que están haciendo!"

"Pues bien, quizá Fred es mi mayor problema. Es un vendedor veterano que ha estado en la empresa durante más de 30 años. Fred empezó vendiendo libros de texto de artes liberales. De hecho, ha sido el mejor vendedor de la empresa varias veces durante los últimos años. Sin embargo, desde que está trabajando para mí, su desempeño ha disminuido notablemente. No es tan malo como para que recomiende que lo despidan. Sin embargo, si empeora, tendré que hacer algo.

"El mayor problema con Fred es que no me escucha. Es muy testarudo y aparentemente se siente insultado cada vez que le digo que haga algo. Por ejemplo, un día le comenté que no les estaba dedicando el tiempo suficiente a algunos de sus mejores clientes. Me respondió encolerizado que vendía libros de texto antes de que yo naciera y que se había olvidado de más cosas acerca de las ventas 'en el mundo real', de las que yo he aprendido de los libros de texto.

"Recientemente me he esforzado al máximo para trabajar con Fred. Le he pedido que me acompañe en los viajes de reclutamiento y he tratado de facilitarle su trabajo ofreciéndole capacitarlo en varias tareas relacionadas con las ventas, con ayuda de una computadora laptop. En ambos casos, rechazó mis propuestas dando alguna débil excusa. Se niega a escucharme, no importa lo mucho que me esfuerce en ganarme su buena voluntad.

"Además, Fred me muestra muy poco respeto. En ocasiones se dirige a mí como 'el joven universitario' durante las juntas de ventas. La semana pasada me llamó muchacho frente a uno de nuestros clientes más grandes. No sé cuánto más podré soportarle.

"Warren es mi otro problema. Tiene alrededor de 48 años de edad y ha estado con la empresa desde hace más o menos 10 años. Es un trabajador arduo y por lo común cumple con su cuota de ventas. Creo que resiente el hecho de que yo tenga este puesto gerencial siendo tan joven. Tal vez esto suene paranoico, pero tengo la sensación de que quiere mi puesto y de que hará cualquier cosa para obtenerlo. Warren es muy competitivo y parece que está tratando de minar mi autoridad y de demostrar a las personas que él puede hacer un trabajo mejor que yo administrando a la fuerza de ventas. Debido a su actitud, tengo problemas para ser el líder de Warren, debido a que no es un buen seguidor.

Según veo las cosas, soy un gerente de ventas bastante efectivo, ya que cinco de mis siete vendedores aceptan mi liderazgo y se están desempeñando bien. Sin embargo, en verdad me inquieta pensar que no pueda hacer un trabajo mejor con Fred y Warren. Esos dos individuos tienen el potencial para ser vendedores de primera. Si modificaran sus actitudes y mejoraran su volumen de ventas de forma significativa, yo podría tener el mejor distrito de ventas de la empresa. ¡Simplemente, no sé qué debo hacer para ser un líder más efectivo con ellos!"

"En lo personal, creo que no tienes nada por qué preocuparte", le aseguró John. ¡Definitivamente tienes la habilidad

necesaria para dirigir a la fuerza de ventas, de lo contrario tu empresa jamás te habría promovido! Howard, necesitas incrementar la confianza en ti mismo, de manera que esos dos hombres de más edad no te molesten. No tengas miedo de ordenarles que hagan algo. Recuerda, el futuro de tu empresa depende de las personas más jóvenes y que actualmente tienen más éxito. Yo no me convertí en gerente de un hotel resort teniendo miedo de dar órdenes a las personas que me rodean."

PREGUNTAS

1. Comente acerca del estilo de liderazgo de Howard. ¿Qué clase de líder es?
2. ¿Está de acuerdo con el consejo de John? ¿Por qué? ¿El estilo de liderazgo de John es diferente del de Howard? De ser así, ¿en qué forma?
3. ¿Howard debería seguir el consejo de John? ¿Por qué?
4. ¿Howard debería cambiar su estilo de liderazgo, en un intento para ser un líder más efectivo en el caso de Fred? ¿De Warren? ¿Por qué?
5. ¿Un estilo de liderazgo transaccional o transformacional ayudaría a Howard? Explique.

Caso preparado por Scott Widmier, Kennesaw State University.



CASO 10.2

Öhlins Chemicals: problemas de liderazgo y comunicación

Ulrik Johansson es un vendedor de Öhlins Chemicals, un distribuido sueco de productos químicos y solventes industriales en la Unión Europea y en Estados Unidos. Öhlins Chemicals ha desarrollado una reputación favorable tanto en Europa como en Estados Unidos, por sus productos industriales de alta calidad y su excelente servicio al cliente. Hace algún tiempo, Ulrik comprendió que la venta de productos industriales requiere excelentes habilidades interpersonales, debido a que es necesario tratar con un pequeño número de clientes cuya alta gerencia a menudo participa en la toma de decisiones concerniente a las compras. Debido a que existen relativamente pocos clientes, el personal de ventas debe ser flexible y creativo para resolver las necesidades específicas de los clientes, algo que Ulrik comprendió hace tiempo que le daría una ventaja sobre algunos competidores.

Hace algunos años, Öhlins decidió ampliar su mezcla de productos e ingresar en el mercado textil, empezando primero en Estados Unidos. Si Öhlins tenía éxito allí, el plan era introducir los productos textiles en los mercados europeos. Para implementar esta estrategia básica, Öhlins adquirió varias pequeñas empresas independientes en Estados Unidos y constituyó una nueva división, la de productos textiles. Su grupo de productos textiles incluye telas de una trama y un tejido especiales para aplicaciones aeroespaciales, marítimas, industriales, recreativas y médicas. Tales productos tienen características industriales similares y por lo general es efectivo el mismo enfoque de ventas. Se establecieron 24 territorios de ventas para promover la nueva línea de productos textiles y reasignaron o contrataron a dos vendedores para cada territorio. Ulrik Johansson fue un primer miembro del personal de ventas asignado a esta nueva división, basándose en su excelente récord de venta de productos relacionados con los textiles para otras empresas, antes de unirse a Öhlins.

La fuerza de ventas de productos textiles de Öhlins está separada de la fuerza de ventas de productos químicos industriales. Aun cuando ambas comparten las mismas oficinas de distrito, los almacenes y las instalaciones de distribución, la administración de las dos fuerzas de ventas se maneja de forma diferente. Cada oficina cuenta con un gerente de ventas de distrito para el personal de ventas de productos químicos industriales y con otro gerente de distrito a cargo del personal de productos textiles. Además, Öhlins creó un puesto de gerente nacional de ventas para que estuviera al frente de los 48 miembros del personal de ventas que maneja la línea de productos textiles. Promovieron a Mike Page, un vendedor de productos químicos industriales altamente productivo, para que ocupara este puesto, que reporta directamente al vicepresidente ejecutivo.

Ulrik respeta a Mike, le simpatiza y se siente cómodo comunicándose directamente con él, aun cuando se reporta sobre una base diaria con Joan Fleming, su gerente de ventas de distrito. Joan, a su vez, se reporta directamente con Mike. Las interacciones de Ulrik con Joan son por medio de comunicaciones informales y con frecuencia un tanto irrespetuosas, que son muy comunes en la cultura sueca. Tales comunicaciones informales incluyen bromas, agudezas, cosas que se dicen en broma o comentarios sarcásticos, así como una discusión seria de los problemas, de manera que Joan con frecuencia debe leer entre líneas para interpretar el sutil mensaje real de algunas comunicaciones de su personal de ventas. Lo que es más, Joan

se siente frustrada e irritada con algunos de ellos, que parecen creer que es aceptable comunicarse directamente con Mike sin hablar siquiera antes con ella, o sin enviarle una copia de la comunicación. Con frecuencia, en los seguimientos con ella acerca de un problema originado por su personal de ventas, Mike ha supuesto que Joan ya había visto la comunicación y, en ocasiones, Joan se siente demasiado avergonzada para decirle que es la primera vez que está escuchando el problema.

Ulrik, como un vendedor enérgico y motivado, ha tenido bastante éxito en Öhlins. Cada año ha llegado al volumen de ventas que le asignan y a sus cuotas financieras, o los ha excedido. En general, quizás es uno de los vendedores con mejor desempeño en la División de productos textiles. En la actualidad, califica en tercer lugar para el concurso de ventas a nivel nacional de Wearever, un grupo de nuevos productos en la línea de textiles. La alta gerencia de Öhlins está decidida a lograr que los productos Wearever tengan éxito y se han destinado considerables recursos para su promoción. Wearever fue una desviación de lo acostumbrado para Öhlins, debido a que estos productos se compran por volumen a los proveedores y después se reempacan y se les pone la marca de Öhlins-Wearever.

Recientemente, Ulrik ha observado un cambio de actitud muy significativo de sus clientes hacia los productos Öhlins y un creciente número de quejas. En su apremio por vender la marca de productos Wearever, la alta gerencia parece estar ignorando o negando cualquier tipo de problemas. Al principio, los productos Wearever se vendían bien, pero después los problemas de almacenamiento y distribución empezaron a causar demoras en su envío. Un número cada vez mayor de clientes no estaba recibiendo sus pedidos a tiempo y todos estaban cada vez más molestos con Öhlins como proveedor. Al mismo tiempo, la gerencia de Öhlins insiste en mantener sus márgenes de utilidad sobre la línea de productos Wearever y evita perjudicar su imagen de calidad, de manera que se ha mantenido inflexible en lo que concierne a la estrategia de fijación de precios para la línea, aun cuando los competidores están ofreciendo descuentos en productos similares. Los clientes de Ulrik no pueden comprender por qué Öhlins se rehúsa a ofrecer términos de descuento como los otros proveedores y algunos han empezado a comprar cada vez más los productos de la competencia. Otra preocupación para la fuerza de ventas de Öhlins, en general, es el obsoleto sistema de administración de las relaciones con el cliente (CRM) que se está utilizando para apoyar las actividades de la fuerza de ventas. Ulrik y otros miembros del personal de ventas con frecuencia deben responder a los cuestionamientos del cliente, o planear las visitas al cliente sin tener información importante de la cuenta. Como resultado de dichos problemas combinados, Ulrik está perdiendo a algunos de sus mejores clientes.

Además de la disminución de sus ganancias debido a la deserción de los clientes, Ulrik desea sentirse orgulloso de su empresa y de los productos que vende, de manera que se ha comunicado con la gerencia de Öhlins (primero con Mike y después con Joan), para compartir sus preocupaciones acerca de los crecientes problemas. Después de hablar con otros miembros del personal de ventas, Ulrik sabe que están teniendo experiencias igualmente frustrantes. Han transcurrido varios meses desde que inicialmente pusiera sobre aviso a la gerencia en lo concerniente a los problemas con la línea de productos Wearever, pero no ha sabido nada, ya sea de Joan o de Mike, con excepción de algunas notas rutinarias de "Gracias" de cada uno de ellos, por expresarles sus preocupaciones a ambos. Pero no se ha emprendido ninguna acción administrativa, ni se ha prometido que se corregirá la situación. Casi es como si la gerencia de Öhlins no se quisiera enterar de los problemas, debido a que hay tantas cosas que dependen del éxito de la línea de productos Wearever.

Por último, Ulrik se ha sentido tan exasperado por la actitud indiferente de la gerencia de Öhlins, que ha decidido aceptar un puesto en ventas con un competidor de Öhlins. Ahora está preparando su carta de renuncia, que planea entregar a Joan y a Mike la próxima semana. A medida que escribe, Ulrik está luchando para encontrar exactamente las palabras apropiadas para explicar la razón de su renuncia.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo calificaría las habilidades de liderazgo y de comunicación de la gerencia de Öhlins? Explique su razonamiento.
2. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar las habilidades de liderazgo y de comunicación de los gerentes de ventas de Öhlins?
3. ¿Qué cree que habría podido hacer la gerencia de Öhlins para impedir que Ulrik renunciara, incluso si todas sus sugerencias no se podían implementar fácilmente?
4. ¿Qué considera que debería decir Ulrik en la carta de renuncia que entregará a Joan y Mike? Explique su razonamiento.

Caso preparado por Ossi Pessama, Luleå University of Technology, Suecia.

CAPÍTULO

11 Motivación de la fuerza de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Comprender la naturaleza de la motivación.
2. Aplicar las teorías contemporáneas de la motivación a la administración de ventas.
3. Diseñar programas de recompensas e incentivos para motivar al personal de ventas.
4. Desarrollar concursos y juntas para motivar al personal de ventas.
5. Utilizar el compromiso organizacional, la etapa de la carrera y el empowerment para motivar a la fuerza de ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Lance Perkins, de Sistemas médicos GE

Lance Perkins es por sí solo una empresa de mediano tamaño. Como gerente ejecutivo de cuenta de la unidad de Sistemas Médicos de General Electric, ayuda a los hospitales a alcanzar metas tales como reducir costos, incrementar la productividad y mejorar la calidad por medio de compras anuales de bienes (CAT scanners, equipo de rayos X y más), con valor de más de 25 millones de dólares o más, y servicios (como contratos de reparación, consultoría y financiamiento). Perkins es el principal contacto de la empresa con los hospitales en su territorio y coordina las actividades de ventas de otros especialistas de GE. Por ejemplo, si el ejecutivo de un hospital menciona algunos planes de construcción, Perkins le sugiere a Sistemas médicos de GE, "porque vendemos material para techos, azulejo e incluso sistemas de energía para los generadores de urgencia".

Además de cumplir con las metas de ventas mensuales, Perkins debe avanzar a lo largo de una serie de actividades que conducen a cada venta, debido a que pueden transcurrir de 9 a 18 meses entre una junta inicial y la firma de un contrato. GE también evalúa las habilidades de liderazgo de sus profesionales de ventas. "En este puesto, se controla a muchas otras personas", dice Perkins. "Es posible tener de 10 a 12 vendedores más, que están en contacto con cada hospital. Yo establezco la relación y llevo a otros representantes de ventas que tengan alguna especialidad para que complementen mis discusiones con los clientes."

Con el trabajo por comisión, Perkins aprendió a identificar sus mejores oportunidades de ventas, 20 por ciento de sus clientes que dan razón de 80 por ciento de su volumen de ventas. "Alguien nuevo en el territorio necesita al menos un año antes de captar el pulso del mercado y de idear cómo trabajar con más inteligencia, en vez de más arduamente", observa. Aun cuando al inicio reaccionaba a cada pista, gradualmente se empezó a enfocar en las cuentas más grandes, limitando su lista de contactos de 60 hospitales a menos de 12.

Perkins pasa alrededor de tres días a la semana visitando a los clientes. El resto del tiempo lo dedica a hacer citas, a actualizar los archivos de los clientes y la elaboración de pronósticos de ventas, a obtener cotizaciones y a coordinar el puesto de otros especialistas de GE por medio del correo electrónico y de teleconferencias y juntas. A pesar de su horario tan activo, Perkins hace visitas de ventas sin previa cita cada semana. "Gran parte del personal de ventas se muestra renuente a las visitas", dice. "Si no dedican tiempo para hacerlas, simplemente no las harán". Sin las visitas sin cita previa, los hechos y la información acerca de las ventas pasadas, por ejemplo, cuándo expira un contrato de servicio, Perkins podría perder algunas ventas potenciales.

En vez de escribir reportes de las visitas a los clientes, Perkins crea "rastreadores", es decir, hojas de cálculo que muestran cuánto dinero generará cada negocio, qué hechos se deben salvar en cada uno y la probabilidad de cerrar un trato y cuándo. Lee revisa sus "rastreadores" para ver cuáles ventas pueden cerrar en un mes determinado y dónde necesitará más apoyo del resto del personal de GE. La administración de su tiempo y de su territorio, dice Perkins, "es realmente como estar al frente de un negocio y tratar de calcular cuánto será el flujo de efectivo."

FUENTE: Anderson, Rolph E., Alan J. Dubinsky y Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, segunda edición, pp. 414-415. Copyright © 2007 por Houghton Mifflin Company. Reimpreso con autorización.

En una época de rápida globalización, las empresas de todo el mundo están compitiendo cada vez más por la supervivencia, o esforzándose por obtener una porción más grande del pastel. Algunos estrategas de negocios observan que muchas empresas están llevando a cabo una guerra económica unas contra otras.[1] Otros instan al personal de ventas a recurrir a tácticas de marketing de guerrilla en campo.[2] La metáfora precedente parece apropiada, debido a que el personal de ventas no contiende en las líneas del frente en los campos de batalla de los negocios y a que su desempeño tendrá un importante rol en la determinación de si sus empresas tienen éxito o no en los mercados intensamente competitivos actuales.

A los gerentes de ventas les corresponde asegurarse de que los vendedores desempeñen bien su trabajo.[3] Este capítulo proporciona una base para comprender la motivación de la fuerza de ventas. No sólo revisaremos las principales teorías detrás de la motivación, también mostraremos la forma de aplicarlas para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.



Los fundamentos de la motivación

Motivación
Es la serie de procesos dinámicos interpersonales que causan la iniciación, dirección, intensidad y persistencia de las conductas relacionadas con el trabajo del personal de ventas subordinado, orientadas al logro de las metas y los objetivos organizacionales.

La motivación es un concepto de múltiples facetas que ha sido tema de estudios exhaustivos.[4] En general, la motivación se refiere a la iniciación, dirección, intensidad y persistencia del comportamiento.[5] En el contexto de la administración de ventas, se puede definir la **motivación** como la serie de procesos dinámicos interpersonales que causan la iniciación, dirección, intensidad y persistencia de las conductas relacionadas con el trabajo del personal de ventas subordinado, orientadas al logro de las metas y los objetivos organizacionales.

En nuestra definición existen tres elementos importantes: en primer lugar, *dirección* significa la elección de las actividades hacia las que se enfocará el esfuerzo del individuo (¿El vendedor pasará más tiempo visitando a un prospecto o a las cuentas existentes? En segundo, la *intensidad* se refiere a la cantidad de esfuerzo físico y mental que se gasta en una actividad determinada (¿Cuántas visitas de ventas hará al día un vendedor o cuánto tiempo asignará a las tareas de

ventas?). En tercero, la *persistencia* se refiere a la duración del esfuerzo que hará un individuo (¿El vendedor hace visitas de ventas durante ocho horas seguidas?). Los individuos con un grado alto de intensidad y persistencia dedicarán más tiempo y esfuerzo a aquellos deberes del puesto que les proporcionan la mayor probabilidad de lograr las metas personales y organizacionales.



Aplicación de las teorías contemporáneas de la motivación a la administración de ventas

Ahora veremos varias teorías de la motivación que son específicamente pertinentes para la administración de la fuerza de ventas, ofreciendo cada una de ellas explicaciones atractivas, pero un tanto diferentes, de la razón por la cual las personas llevan a cabo altos niveles de esfuerzo para alcanzar ciertas metas.[6] Estas teorías son de tres tipos: a) contenido, b) proceso y c) orientadas al reforzamiento. En función de la situación y de la composición de la fuerza de ventas, los gerentes de ventas necesitarán ejercer sus criterios individuales para decidir cuál es la teoría de la motivación que aplica mejor.

Teorías del contenido de la motivación

Las teorías del contenido proporcionan algunas perspectivas de la necesidad de recompensas y reconocimiento que tienen los empleados. La comprensión de tales teorías puede ayudar a los gerentes a diseñar planes de compensación y de recompensas que motiven al personal de ventas, debido a que satisfacen sus necesidades.

Teoría de la jerarquía de las necesidades
Una teoría de las necesidades; se basa en el supuesto de que las personas están motivadas por una jerarquía de necesidades de desarrollo psicológico.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. La conocida **teoría de la jerarquía de las necesidades** de Maslow argumenta que las personas están motivadas por una "jerarquía" de necesidades de desarrollo psicológico.[7] En nuestro contexto, eso implica que el personal de ventas llega a su trabajo ya motivado y que sólo necesita la oportunidad de responder a los retos de necesidades de un orden más alto. La tabla 11.1 presenta la prioridad de las necesidades que los individuos tratan de satisfacer (comenzando en la parte inferior) y que los gerentes de ventas deben considerar. En primer lugar, debemos recordar que cuanto más alto es el nivel jerárquico de una necesidad determinada, su importancia y su fuerza son mayores. Y en segundo, que la satisfacción de las necesidades en un nivel de la jerarquía, activa las necesidades en el siguiente nivel más alto.

Teoría ERG
Adopta la idea de que las necesidades de los individuos se pueden incluir bajo una jerarquía de la existencia de tres categorías (necesidades psicológicas y de seguridad), afinidad (necesidades sociales y de estima) y crecimiento (necesidades de autorrealización).

Teoría ERG. La **teoría ERG** (por sus siglas en inglés) postula tres categorías de necesidades, como sigue: *existencia* (las necesidades psicológicas y de seguridad de Maslow), *afinidad* (necesidades sociales y de estima) y *crecimiento* (necesidades de autorrealización).[8] Lo mismo que la teoría de la jerarquía de las necesidades, la ERG plantea que los individuos se enfocarán en las necesidades de nivel superior a medida que satisfacen las de un nivel inferior; sin embargo, a diferencia de la teoría de la jerarquía de las necesidades, sugiere que las personas se pueden mover hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de tres partes.

Los gerentes de ventas pueden estudiar la ubicación de cada vendedor en la jerarquía y, conforme a eso, ajustar los incentivos y otras formas de ayudar a cada uno a satisfacer sus necesidades aún no atendidas. Este posicionamiento explícito (de preferencia por escrito) indicará a la gerencia qué personas necesitan guía respecto a sus problemas personales, quiénes se podrían beneficiar con una palmada en la espalda o con un hombro en el cual apoyarse, quiénes necesitan recapacitación, quiénes pueden asumir más responsabilidades y quiénes podrían mejorar su productividad con un plan de compensación modificado.

TABLA 11.1 Jerarquía de las necesidades y sus implicaciones para los gerentes de ventas

NIVELES JERÁRQUICOS DE MASLOW	NECESIDADES DEL PERSONAL DE VENTAS	TAREA DEL GERENTE DE VENTAS
Necesidades de autorrealización	■ Desarrollo del yo ■ Creatividad ■ Realización de los deseos o ambiciones por esfuerzo propio	■ Proporciona un control y libertad mayores y talleres para el desarrollo del yo ■ Proporciona mayores responsabilidades y oportunidades de promoción
Necesidades de estima	■ Reconocimiento ■ Posición social	■ Reconocimiento público por los logros
Necesidades sociales	■ Interacción social y amistad ■ Aceptación entre los compañeros y los superiores	■ Mantener relaciones estrechas con la fuerza de ventas ■ Juntas de ventas, boletines, correo electrónico, reuniones sociales
Necesidades de seguridad	■ Libertad de preocupaciones por la seguridad de los puestos, los ingresos, los gastos médicos, etcétera	■ Proporcionar un paquete equilibrado de prestaciones o beneficios adicionales
Necesidades psicológicas	■ Alimento, refugio, salud general, etcétera	■ Está consciente de la salud general y las condiciones de vida de cada miembro del personal de ventas

Teoría de las necesidades
Postula que los empleados desarrollan varias necesidades, como necesidad de poder, de afiliación y de logro, a lo largo de su vida con base en sus experiencias.

Teoría de las necesidades. Desarrollada por David McClelland, la **teoría de las necesidades** señala que los empleados desarrollan varias necesidades a lo largo de su vida, con base en sus experiencias.[9] En específico:

1. *La necesidad de poder* refleja el impulso de dominar, influir y tener autoridad para controlar a otros. Los gerentes de ventas deben reconocer que gran parte del personal de ventas exitoso desea un mayor control de sus puestos y más influencia sobre las decisiones de la fuerza de ventas, de manera que se busque su colaboración antes de tomar decisiones importantes.
2. *La necesidad de logro* es el poderoso impulso de dominar y desempeñar las tareas difíciles. Las personas orientadas al logro aceptan fácilmente la responsabilidad individual, buscan tareas que presenten un reto y están dispuestas a asumir riesgos desempeñando tareas que pueden servir como peldaños para obtener recompensas futuras. Esos individuos experimentan más satisfacción cuando logran las metas y mayor frustración por el fracaso o las tareas no completadas que la que experimenta la persona promedio. Cualquier paso relacionado con el logro en la "ruta hacia el éxito" puede incluir recompensas (incentivos positivos) y amenazas (incentivos negativos).[10]

   Los gerentes de ventas deben identificar al personal de ventas motivado por los logros y después asignarles la responsabilidad personal de resolver problemas definibles, o de lograr ciertas metas. La retroalimentación frecuente y específica también es esencial para que tal personal de ventas pueda saber si se está desempeñando bien o no. Los gerentes tal vez necesitarán moderar la retroalimentación negativa, debido a que las personas motivadas por los logros podrían renunciar si piensan que no tendrán éxito. Por último, la competencia entre el personal de ventas puede ser intensa y nociva para la organización, a menos que se monitoree y controle cuidadosamente.
3. *La necesidad de afiliación* es el deseo de hacer amistades, de tener estrechas relaciones de trabajo con los compañeros, así como con los clientes y de evitar el conflicto. Los individuos a quienes les agrada la afiliación prefieren trabajar en grupos y desean que los demás los acepten.[11] Son menos egocéntricos, por lo general ayudan a unir a los miembros del grupo y son menos capaces de tolerar puestos en los que es necesario viajar y que implican prolongados periodos de soledad.

En suma, aun cuando la mayoría del personal de ventas tiene necesidades generales de logro, afiliación y poder, los gerentes de ventas deben saber cuáles son las necesidades dominantes del personal en lo individual a fin de idear estrategias específicas para motivarlo.

Teoría de los dos factores Se basa en el supuesto de que el puesto mismo contiene fuentes de satisfacción y de insatisfacción, así como motivadores.

Teoría de los dos factores. También conocida como la teoría de motivación-higiene, la **teoría de los dos factores** fue formulada por Frederick Herzberg, que encontró dos tipos de factores asociados con la satisfacción o la insatisfacción de los empleados. Las fuentes de satisfacción se conocen como *motivadores*, debido a que son necesarias para estimular a los individuos a que realicen esfuerzos superiores. Se relacionan con la naturaleza o el contenido del puesto mismo, e incluyen responsabilidad, logros, reconocimiento y oportunidades de desarrollo y avance. Cuando están presentes, motivan al personal de ventas; si están ausentes, les quitan la motivación.[12]

Los *factores de higiene* son aspectos extrínsecos del trabajo, como políticas de la empresa, nivel de remuneración, beneficios adicionales, condiciones de trabajo y seguridad en el mismo. Corresponden a la satisfacción de necesidades de un nivel más bajo. Cuando están presentes, los factores de higiene no inducen en realidad una motivación positiva en el personal de ventas; sin embargo, su ausencia conduce a la insatisfacción y a la pérdida de la motivación de dicho personal.[13]

De manera que, según la teoría de los dos factores, sólo los motivadores pueden incentivar a la fuerza de ventas, mientras que los factores de higiene pueden eliminar la motivación si están ausentes o si, en el mejor de los casos, están presentes pero son neutrales. Por consiguiente, el hecho de que le asignen una mayor responsabilidad puede ser particularmente motivador para un vendedor. El trabajo en un territorio rentable puede satisfacerle, pero quizá no le motivará, y el trabajo en un territorio que no es rentable puede reducir la motivación.

A pesar de su apoyo en escenarios que no son de ventas, la pertinencia de la teoría de los dos factores en el área de las ventas sigue siendo cuestionable.[14] Sin embargo, una autoridad en ventas apoya implícitamente su utilización, declarando que, "La motivación es interna... [gerentes de ventas], no se puede llegar al interior de la mente de un representante de ventas y encender un interruptor. Todo lo que... [ellos] pueden hacer es crear un entorno en el que domine la motivación interna. En parte, eso implica deshacerse de todo lo que elimina la motivación. También implica escuchar bien para averiguar cuáles son los verdaderos motivadores del representante de ventas".[15] Esto sugiere que los gerentes de ventas pueden mejorar la productividad del vendedor manteniendo factores de higiene (como un entorno de trabajo agradable), al mismo tiempo que le proporcionan motivadores (como el enriquecimiento del puesto) a la fuerza de ventas. Algunos ejemplos de enriquecimiento del puesto en el contexto de las ventas incluyen:

- Asignar al personal de ventas *la responsabilidad y la rendición de cuentas de una unidad de trabajo natural completa* (asignaciones de la categoría específica de clientes en un área designada).
- Otorgar al personal de ventas *una autoridad mayor y libertad en el puesto* para que lleve a cabo sus asignaciones (dejar que el personal de ventas programe su tiempo en su forma única, siempre y cuando cumpla con las metas organizacionales).
- Presentar al personal de ventas *tareas nuevas y más difíciles y retos a los que previamente no se había enfrentado* (abrir nuevas cuentas, vender un nuevo producto en Internet o ser asignado a una importante cuenta nacional).
- Asignar al personal de ventas *tareas específicas o especializadas que le permitan convertirse en experto* (capacitar al personal de ventas en "la forma de cerrar una venta").
- Enviar *mensajes de correo electrónico periódicos y otras comunicaciones directamente al vendedor*, en vez de enviarlo todo por medio del supervisor de ventas. (Por supuesto, se debe mantener informado al supervisor acerca de cualquier comunicación directa con el personal de ventas.)[16]

Teorías del proceso de la motivación

Más dinámicas que las teorías del contenido, las teorías del proceso hacen hincapié en la clase de metas y recompensas que motivan a las personas. En específico, tratan de explicar el proceso de pensamiento de los empleados y de identificar las acciones que satisfacen sus necesidades.



Los gerentes pueden mejorar la productividad del personal de ventas manteniendo factores de higiene (un entorno de trabajo agradable), como instalaciones de cuidado infantil diurno en el lugar de trabajo, para los hijos de dicho personal.

Teoría de la equidad
Se basa en el supuesto de que las personas comparan sus contribuciones relativas al trabajo y sus recompensas con las de otros individuos en situaciones similares.

Teoría de la equidad. Según la **teoría de equidad** de la motivación, los empleados comparan sus contribuciones relativas al trabajo y sus recompensas, con las de otros individuos en situaciones similares. Experimentamos inequidad cuando tenemos la impresión de que nos han recompensado en exceso o menos por nuestra contribución en relación con la de otros. Aun cuando los individuos pueden responder de formas únicas a la inequidad, la mayoría de las personas que cree que las han recompensado en menor grado disminuyen sus esfuerzos en el trabajo; las personas que sienten que les han pagado en exceso tienden a incrementar los suyos. Las personas también pueden distorsionar las percepciones de sus recompensas y contribuciones en relación con las de otros. Por último, las personas pueden salir de una situación que perciben que es injusta renunciando al trabajo o cambiando al grupo de comparación.[17]

Según la teoría de la equidad, los gerentes de ventas deben saber cómo se sienten los representantes de ventas en lo individual acerca de cómo se comparan sus contribuciones y recompensas con las de los demás. Si algunos miembros del personal de ventas perciben inequidad, el gerente de ventas debe alterar sus percepciones o, si en realidad existe inequidad, debe remediar la situación.

Teoría de la expectativa
Se basa en el supuesto de que las personas se sienten motivadas para trabajar hacia el logro de una meta cuando esperan que sus esfuerzos les redituarán algo.

Expectativa (vínculo de esfuerzo-desempeño)
La probabilidad que percibe el vendedor de que si hace un nivel determinado de esfuerzo, ello conducirá a un logro más alto.

Teoría de la expectativa. La **teoría de la expectativa** de la motivación, desarrollada primero por Victor Vroom[18] y modificada por Campbell, Dunette, Lawler y Weick,[19] propone que las personas consideran las consecuencias de la acciones personales cuando eligen diferentes alternativas para satisfacer sus necesidades. La motivación para el desempeño es un proceso de decisión racionalmente determinado y cuidadosamente pensado, una característica clave que hace que esta teoría resulte atractiva. Esta teoría se aplicó por primera vez en marketing, para explicar el desempeño del personal de ventas.[20] De acuerdo con la teoría de la expectativa, la motivación (o esfuerzo) es una función de tres elementos: expectativa, instrumentalidad y valencia.

La **expectativa** es la percepción del vendedor de que si hace un nivel determinado de esfuerzo, eso conducirá a un logro más alto. Por ejemplo, el vendedor podría creer que si incrementa sus esfuerzos haciendo 10 por ciento más de visitas al día, existe una probabilidad de 75 por ciento de que cumpla con su cuota. Es probable que el personal de ventas incremente sus esfuerzos si cree que al hacerlo mejorará su desempeño. El grado de estimación de la expectativa

es importante, pero también lo es su *exactitud*. Si el vendedor alberga creencias inexactas en lo que concierne a la expectativa, es probable que desperdicie su esfuerzo dedicándose a las actividades de trabajo erróneas.

Instrumentalidad (vínculo de desempeño-recompensa)
Estimación del vendedor de la probabilidad de que el hecho de lograr cierto nivel de desempeño mejorado conduzca a la obtención de las recompensas designadas.

La **instrumentalidad** es la estimación del vendedor de la probabilidad de que el hecho de lograr cierto nivel de desempeño mejorado conducirá a la obtención de ciertas recompensas. Por ejemplo, el vendedor podría creer que existe una probabilidad de 50 por ciento de que, si cumple con su cuota, ello conducirá a un incremento en su sueldo. Si el vendedor cree que un desempeño efectivo conducirá a recompensas, es probable que se sienta más motivado que si las cosas fueran de otra manera. La *exactitud* de las creencias en la instrumentalidad es importante. Si el personal de ventas tiene percepciones inexactas de la instrumentalidad, es probable que se enfoque exclusivamente en las actividades por las que cree que lo recompensarán, en vez de enfocarse en aquellas por las que lo recompensarán *en realidad*.

Valencia (atractivo de las recompensas)
Lo deseable de un resultado o una recompensa potencial que el vendedor podría obtener debido a su desempeño mejorado.

La **valencia** es lo deseable de un resultado o una recompensa potencial que el personal de ventas puede recibir debido a un desempeño mejorado. Por ejemplo, un vendedor puede sentir un intenso deseo de una promoción o de un incremento de sueldo. Según el grado al cual ese vendedor recibe recompensas altamente deseables, mejora su motivación.

Simbólicamente, la motivación (o esfuerzo) de un vendedor es una función de la probabilidad de una estimación de la expectativa, multiplicada por la probabilidad de la estimación de la instrumentalidad, multiplicada por la valencia de la recompensa:

$$\text{Motivación} = \left[E_i \times \left(\sum_{j=1}^{n} I_j \times V_{jk} \right) \right] \qquad (11.1)$$

en donde

E_i = probabilidad de una expectativa (¿Qué tan arduamente tendré que trabajar para lograr esta meta?)

I_j = probabilidad de una instrumentalidad (¿Cuáles son mis probabilidades de recibir la recompensa?)

V_{jk} = valencia o lo deseable de la recompensa o del resultado (¿Qué tan atractiva es la recompensa?)

De manera que para motivar al personal de ventas con el fin de que haga mayores esfuerzos, el gerente de ventas precavido debe recordar que ellos se preguntarán: "¿Qué hay en ello para mí, cuál será mi remuneración, qué es lo que se requiere de mí (mis costos o esfuerzos gastados) y cuál es mi probabilidad de tener éxito?" A menos que los gerentes de ventas puedan anticipar estas respuestas y responder a ellas de forma satisfactoria, el personal de ventas no se sentirá motivado para hacer un esfuerzo mayor.

Teoría de la atribución
Se basa en el supuesto de que las personas están motivadas por su percepción de por qué ocurrió un acontecimiento.

Teoría de la atribución. Tomada de la psicología, la **teoría de la atribución** identifica las razones de un resultado determinado.[21] Argumenta que las personas están motivadas para saber por qué ocurrió un acontecimiento y por qué tuvieron éxito o fracasaron en cierta tarea. Por ejemplo, es probable que a un vendedor le interese determinar por qué perdió una venta y podría hacer una lista de atribuciones para explicar el fracaso. Una atribución *interna* es una razón *interna* del vendedor, que podría afectar el desempeño (como habilidad, esfuerzo, capacidad y experiencia); una atribución *externa* es una explicación que está *más allá* del terreno de control del vendedor (como suerte, territorio o dificultad de la tarea y en circunstancias adversas no identificadas). El hecho de si se da una explicación racional interna o externa de la venta perdida puede influir en el comportamiento subsiguiente del vendedor. Es probable que un vendedor que cree que ha perdido la venta debido a un esfuerzo deficiente o a una capacidad inadecuada, incremente su esfuerzo o trate de obtener capacitación. Sin embargo, el vendedor que percibe que la venta se perdió debido a factores incontrolables (después de todo, el fracaso no fue por su culpa, o al menos eso es lo que cree el vendedor). De manera que la gerencia debe ayudar al personal de ventas a hacer atribuciones exactas para el éxito y el fracaso; las atribuciones inapropiadas podrían llevar a respuestas inapropiadas.[22]

TABLA 11.2 Procedimientos para establecer metas, con el fin de motivar al personal de ventas

- Involucrar al vendedor de forma activa y abierta en el proceso de establecimiento de metas.
- Establecer metas realistas.
- Alcanzar las metas y volver a establecerlas cuando cambien las condiciones que están fuera del control de cualquiera de las partes o cuando se demuestra que son inalcanzables debido a supuestos irreales.
- Fijar metas que se puedan medir de forma tangible, como tiempo o volumen en unidades monetarias.
- Incluir el desarrollo del sistema de medición en el proceso de determinación de las metas.
- Considerar el sistema de medición en términos de retroalimentación en tiempo real.
- Reunirse rápidamente con el personal de ventas para determinar las razones de un déficit en las metas.
- Proporcionar retroalimentación positiva sobre la forma de corregir los déficits.
- Desarrollar metas y un sistema de medición para el nuevo plan de acción correctiva.
- Proporcionar reconocimiento público oportuno por el logro de las metas.

El resultado del proceso de la atribución es que el personal de ventas puede elegir ya sea entre *trabajar más arduamente* o *trabajar de forma más inteligente*.[23] Por ejemplo, visitar a un mayor número de cuentas o dedicarles más horas es trabajar más arduamente. Cambiar el tipo o la dirección del esfuerzo es trabajar de forma más inteligente. Desde hace largo tiempo, la idea de trabajar durante un horario más largo y de comunicarse con un mayor número de clientes ha sido uno de los objetivos primordiales de los gerentes de ventas. Sin embargo, la teoría de la atribución sugiere que se deben concentrar en motivar al personal de ventas, con el fin de que hagan mejores elecciones acerca de las actividades que desempeñan, en otras palabras, para que trabajen de forma *más inteligente*. Los gerentes lo pueden hacer ayudando a los representantes de ventas a dirigir mejor sus esfuerzos buscando nuevos clientes, haciendo diferentes presentaciones para distintos tipos de clientes, decidiendo a qué clientes deben visitar con más frecuencia y otras estrategias. Al lograr una mejor comprensión de la atribución causal que hace el personal de ventas, así como del resultado de esa atribución, los gerentes pueden contribuir considerablemente a su comprensión de la motivación de la fuerza de ventas.

Teoría del establecimiento de metas
Trata de incrementar la motivación vinculando directamente las recompensas con las metas de las personas.

FIGURA 11.1 Programas de capacitación en motivación en ventas.

Visite el sitio web de Sales Motivation Solutions para más información acerca de los programas contemporáneos de motivación de la fuerza de ventas y de las estrategias que pueden utilizar los gerentes para incrementar los dedicados esfuerzos de su personal de ventas.

Teoría del establecimiento de metas.

La **teoría del establecimiento de metas** trata de incrementar la motivación vinculando directamente las recompensas con las metas de las personas.[24] Los gerentes de ventas deben establecer metas específicas para cada vendedor, sobre una base regular. El logro de tales metas debe ser moderadamente difícil, pero debe ser el tipo de metas que deseará alcanzar el vendedor.[25] A diferencia del sistema tradicional de cuotas, la teoría del establecimiento de metas integra otras teorías de la motivación, en un intento por desarrollar un sistema de recompensas ajustado a las necesidades individuales. Varios expertos en administración predicen que este enfoque de la motivación alcanzará continuamente más popularidad.[26] Los procedimientos para ayudar a asegurar la implementación exitosa del establecimiento de metas se proporcionan en la tabla 11.2.[27]

Para aprender más acerca de los enfoques de vanguardia de la motivación, los gerentes de ventas se pueden inscribir en programas de capacitación que ofrecen empresas especializadas como Sales Motivation Solutions (http://www.sales,train.com/Training-Programs.htm), que se muestra en la figura 11.1.

Teoría del reforzamiento de la motivación

Teoría de la modificación del comportamiento organizacional
Implica la utilización de varias técnicas de aprendizaje para reforzar, mantener o eliminar conductas específicas, utilizando recompensas o castigos.

Reforzamiento positivo
Proporciona al personal de ventas una consecuencia agradable por haber mostrado el comportamiento deseable (por ejemplo, proporcionar un bono por la apertura de nuevas cuentas).

Reforzamiento negativo
Evitar un resultado indeseable después de exhibir el comportamiento deseado (por ejemplo, permitir que el personal de ventas que cumple con sus cuotas anuales o las supera conserve sus puestos).

La perspectiva del reforzamiento se concentra en un enfoque único para motivar a las personas. Aborda el tema de las consecuencias del comportamiento, que los gerentes pueden modificar utilizando recompensas y castigos, debido a que los individuos tienden a repetir las acciones que resultan en recompensas y a evitar las que conducen al castigo. También conocida como **modificación del comportamiento organizacional** (**OBM**, por sus siglas en inglés),[28] que se ha extendido hasta el campo de las ventas, esta teoría se basa en los principios y las técnicas del aprendizaje para reforzar, mantener o eliminar las conductas mediante una aplicación intencional y sistemática de recompensas o castigos.[29] En esencia, la administración participa en intervenciones que pueden influir en el comportamiento de los empleados y, por consiguiente, en la motivación. Los gerentes de ventas pueden adoptar cuatro enfoques cuando utilizan la OBM. Dos incrementan el comportamiento deseado por medio del reforzamiento positivo o negativo y dos están dirigidos a disminuir el comportamiento indeseable por medio del castigo y de la extinción (eliminación del comportamiento).

El **reforzamiento positivo** proporciona una consecuencia agradable por haber mostrado el comportamiento deseable, por ejemplo, otorgar un bono por la apertura de nuevas cuentas. El **reforzamiento negativo** hace que el personal de ventas evite un resultado indeseable después de exhibir el comportamiento deseado, por ejemplo, quienes cumplen con sus cuotas anuales o las superen conservan su trabajo. Ambas clases de reforzamiento tienen el propósito de incrementar la probabilidad de que el comportamiento deseado (abrir nuevas cuentas, cumplir con las cuotas) se repita en el futuro.[30]

El *castigo* proporciona al personal de ventas un resultado indeseable cuando exhiben un comportamiento indeseable (reducir las comisiones debido a que el vendedor estimó incorrectamente el costo de la venta). La *extinción* no proporciona ningún reforzamiento positivo después de un comportamiento indeseable (el gerente de ventas empieza a tiempo una junta de ventas, en vez de esperar a quienes llegan tarde). Tanto el castigo como la extinción están dirigidos a la eliminación, o al menos la reducción de la frecuencia de un comportamiento indeseable. La situación ideal, por supuesto, es eliminar el comportamiento indeseable.

Los gerentes de ventas deben estar conscientes de la frecuencia con que refuerzan las actividades del personal de ventas. El *reforzamiento continuo* recompensa el comportamiento deseado del vendedor *cada vez* que lo exhibe. El *reforzamiento parcial* periódico fomenta el comportamiento deseado, por ejemplo, entregando un cheque de comisiones sólo una vez al mes, en vez de hacerlo después de cada venta. El reforzamiento continuo ayuda al personal de ventas a aprender el comportamiento deseado con mayor rapidez, pero el reforzamiento parcial a menudo lleva a un aprendizaje más permanente.

Para que la OBM tenga éxito, los gerentes de ventas deben aprender exactamente qué conductas debe exhibir y evitar su personal de ventas; después le deben articular con claridad al personal dichas conductas y resultados. Además, los gerentes de ventas deben determinar cuáles programas de reforzamiento son necesarios para producir los resultados deseados.



Uso de recompensas y programas de incentivos para la motivación de la fuerza de ventas

Ahora volvemos nuestra atención a una de las tareas más importantes del gerente de ventas: iniciar y dirigir las conductas intensas y persistentes del personal de ventas, relacionadas con el trabajo, hacia el logro de las metas y los objetivos organizacionales. Nucor Corp. (www.nucor.com), una empresa que trata a sus trabajadores como si fueran los propietarios, muestra la forma en que un sistema de recompensas puede convertir a un vendedor de calidad inferior en uno sobresaliente que va pisando los talones a los gigantes en una industria casi diezmada por la intensa competencia global. Nucor ha prosperado creando una cultura del desempeño con base en una estructura de recompensas extraordinariamente radical, que motiva a su fuerza de

trabajo en todas las áreas funcionales, incluida la de ventas.[31] A diferencia de muchas empresas, los gerentes de Nucor enfocan sus habilidades motivadoras en los empleados de la línea del frente del negocio, hablando con ellos, escuchando sus sugerencias y aceptando los fracasos ocasionales. Para hacer hincapié en la importancia de cada persona en el equipo de Nucor, el nombre de cada empleado aparece en la portada del reporte anual.[32] Al vincular el ingreso de los empleados con su desempeño,[33] Nucor ejemplifica la forma en la cual ellos harán un esfuerzo extraordinario si los recompensan en abundancia, los tratan con respeto y se utiliza el empowerment con ellos.

De manera que usted debe estar pensando, "¿Qué acciones y estrategias de administración puede utilizar para incrementar la motivación de la fuerza de ventas?" Esa es una buena pregunta. La respuesta muy bien puede estar en la gran variedad de recompensas intrínsecas y extrínsecas que pueden inducir al personal de ventas a ejercer niveles más altos de esfuerzo.

Recompensas extrínsecas

Recompensas extrínsecas
Son las recompensas controladas por los gerentes y los clientes (por ejemplo, sueldo, bonos y promociones).

Las **recompensas extrínsecas** provienen de la organización, por lo general de la alta gerencia y, en su mayor parte, son de naturaleza financiera. Algunos ejemplos incluyen sueldo, comisiones,[34] prestaciones adicionales, extras, reconocimiento formal, promociones en el trabajo, planes de propiedad de acciones, participación de utilidades, gain sharing, opciones de acciones y compensación basada en el equipo. Aun cuando son una parte fundamental de las recompensas extrínsecas, los planes y paquetes de compensación constituyen la forma más importante de remunerar a los empleados.[35] Por consiguiente, hablaremos de esos temas por separado en el capítulo 12. Veamos primero los programas de incentivos de ventas.[36]

Programa de incentivos
Cuando el personal de ventas cumple con su cuota de ventas o la supera, a menudo le otorgan un bono monetario y/o un reconocimiento especial para recompensarlo por su desempeño, así como para motivarlo para que continúe con dicho comportamiento.

Incentivos financieros
Recompensa monetaria por el desempeño en el trabajo; incluye sueldo, comisiones, bonos, opciones de acciones o prestaciones adicionales como automóvil de la empresa, seguro de vida médico, dental y de vida, o ayuda para educación.

Programas de incentivos de ventas. Como una herramienta con un increíble poder de motivación potencial, el gasto en incentivos se está convirtiendo en una parte importante del presupuesto de muchas empresas.[37] Una encuesta reciente indicó que más de 70 por ciento de las empresas participantes consideró que los **programas de incentivos** son esenciales para el éxito de sus planes de marketing globales.[38]

Entre los motivadores más importantes en los programas de **incentivos financieros** están el efectivo, los viajes y la mercancía promocional. Cuando el personal de ventas cumple con una cuota de ventas específica, o la rebasa, a menudo le otorgan un bono monetario para recompensarlo por su desempeño, así como para motivarlo para que continúe con dicho comportamiento. Las recompensas de viajes se utilizan de forma similar. Las empresas estadounidenses en la actualidad gastan más de 28 000 millones de dólares cada año en viajes de incentivos para los mejores empleados y clientes.[39] Algunos de los puntos de destino más populares de los incentivos de viajes son Europa y el Mediterráneo, Hawai, el Caribe, las Bermudas, México y América del Sur. Hoy, el personal de ventas desea hacer elecciones en los premios de viajes, ajustados a sus intereses particulares y a menudo desea llevar consigo a sus familias. De manera que, en un creciente número de empresas, como WebEx, una compañía de teleconferencias, la variedad de viajes de recompensa para el personal de ventas que cumple con sus cuotas de ventas anuales o con otras metas, puede incluir cualquier cosa, desde una excursión de pesca en aguas profundas hasta un safari en África.[40] Los artículos de mercancía promocional que se utilizan más comúnmente como incentivos para la fuerza de ventas incluyen placas y trofeos conmemorativos, artículos de electrónica de consumo, bienes para el hogar, ropa, artículos deportivos y accesorios de viaje.

Un programa efectivo de incentivos de ventas puede lograr varias metas importantes. Tal vez la principal es incrementar las ventas totales. Los programas de incentivos de ventas también pueden ayudar a incrementar el número de nuevas cuentas de una empresa. Otros beneficios incluyen ayudar en el lanzamiento al mercado de nuevos productos, mejorar la moral y revivir los productos antiguos. Para encontrar ayuda cuando se idean incentivos creativos, los gerentes de ventas puede recurrir a empresas como Incentive Logic (www.incentivelogic.com), que se especializan en el desarrollo de incentivos para motivar a la fuerza de ventas (vea la figura 11.2).

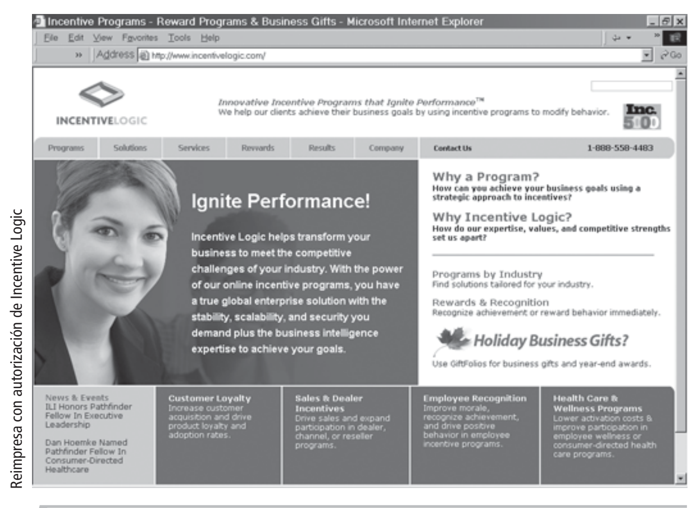


FIGURA 11.2 Soluciones para los incentivos de ventas.

● **Los gerentes de ventas pueden recurrir a empresas como Incentive Logic, que son especialistas en implementar soluciones de incentivos para incrementar la motivación de la fuerza de ventas.**

Los programas de incentivos de ventas pueden ser efectivos en relación con su costo para incrementar las ventas. La Incentive Marketing Association reporta que el programa típico de incentivos de ventas incrementa éstas un promedio de 19 por ciento, al costo, como un porcentaje del incremento en las ventas de sólo ocho por ciento. Más de 40 por ciento de todo el personal de ventas que participa gana premios.[41]

Un estudio encontró similitudes en las preferencias de incentivos entre los hombres y las mujeres que trabajan en ventas. Por ejemplo, los viajes fueron uno de los premios más comunes, tanto para hombres como para mujeres y los incentivos de mercancía promocional valuados desde $100 hasta más de $1 000 obtuvieron una calificación alta en el caso de ambos sexos. La encuesta también mostró un interés incipiente en incentivos menos tradicionales. La ayuda en colegiaturas para ellos o para sus hijos y las oportunidades educativas que pueden conducir a un avance en la carrera, obtuvieron una calificación alta del personal de ventas de ambos sexos.[42] La implicación importante para los gerentes de ventas es que el personal de ventas está dispuesto a hacer más si se le motiva de forma apropiada.

Oportunidades de promoción. Una ruta de carrera atractiva con etapas de "decisión de promoción" a intervalos regulares (al menos cada tres a cinco años) puede mantener motivados a muchos individuos a lo largo de la mayor parte de sus carreras. Las personas tienden a involucrarse con el ego cuando triunfan en la "pista rápida" y se siguen esforzando para obtener la siguiente promoción. Para maximizar los beneficios de la motivación de un plan de desarrollo de carrera, el gerente de ventas debe proporcionar retroalimentación periódica, al menos anual, pero más frecuente en las primeras etapas de desarrollo de la carrera. Esta retroalimentación debería llegar al personal de ventas mediante una evaluación muy completa de su desempeño. Las pequeñas unidades de ventas pueden encontrar que las evaluaciones informales son prácticas; pero las organizaciones de ventas más grandes necesitan sistemas más formales de evaluación del desempeño, respaldados por formas de calificaciones y narrativas por escrito que se guardan en el archivo personal del empleado.

En una ruta simplificada de la carrera, los participantes en programas de capacitación en ventas tienen un periodo de introducción o de prueba de hasta tres años. Para entonces, se debe promover al vendedor a la etapa de desarrollo en ventas, o bien es necesario liquidarlo. Más adelante, pero no después de su séptimo aniversario con la fuerza de ventas, se debe promover a la persona, ya sea al nivel de vendedor senior, o bien se le despide. En este nivel, el individuo puede seguir la *ruta de la carrera en ventas* o cambiar a la *ruta de la carrera en ventas/marketing*. Aun cuando la decisión de quedarse en la ruta de las ventas depende en gran parte del vendedor en lo individual, la oportunidad de avanzar a la gerencia depende de la evaluación del desempeño, que se estudiará en el capítulo 14.

Recompensas intrínsecas

Recompensas intrínsecas Recompensas no tangibles que experimenta internamente el personal de ventas (por ejemplo, desarrollo personal y autoestima).

Algunas recompensas son de naturaleza psicológica o conductual y tratan de influir en los deseos que se experimentan internamente y de satisfacerlos. Dichas **recompensas intrínsecas** provienen del interior del vendedor e incluyen sentimientos de logro, de desarrollo personal, de un incremento en la autoestima y de la valía y el reconocimiento personales.[43] Aun cuando las recompensas monetarias son importantes para los individuos menores de 35 años, la oportunidad de avance y de promoción también es un poderoso motivador para ellos.[44] La tabla 11.3,

TABLA 11.3 ¿Qué motiva a quienes tienen un mejor desempeño en ventas?

MOTIVADORES	DESCRIPCIÓN
1. Necesidad de posición social	■ El reconocimiento es un factor clave de la motivación para el personal de ventas que tiene un desempeño superior. Este grupo busca poder, autoridad, imagen y reputación.
2. Necesidad de control	■ Aun cuando al personal de ventas que tiene un desempeño superior le agrada estar con otras personas, también le agrada tener el control y disfruta influyendo en los demás.
3. Necesidad de respeto	■ Al personal de ventas con un desempeño superior que busca los logros le agrada que se le considere como un experto que está dispuesto a ayudar y aconsejar a otros.
4. Necesidad de rutina	■ Un concepto erróneo es que el personal de ventas exitoso prospera con la libertad. A la mayoría de sus miembros les agrada seguir estrictamente una rutina y se altera cuando se interrumpe.
5. Necesidad de logros	■ El dinero sólo es una de las muchas cosas que motiva al personal de ventas con un desempeño superior. Además de una casa grande, automóviles de lujo y ropa elegante, constantemente busca nuevos retos en su puesto, con el fin de mantener el entusiasmo.
6. Necesidad de estímulo	■ Casi todos los miembros sobresalientes del personal de ventas tienen abundante energía física y prosperan con los retos. Por consiguiente, acogen de buen grado el estímulo externo como una forma de canalizar su energía.
7. Necesidad de honestidad	■ El personal de ventas con un desempeño superior experimenta una poderosa necesidad de creer en el producto que está vendiendo. Si tiene dudas acerca de la empresa o de una nueva línea de productos, es probable que cambie de puesto.
8. Necesidad de compromiso de la administración de ventas en el nivel superior	■ El personal de ventas necesita contar con el apoyo de la alta gerencia en su lucha por incrementar las ventas. Este compromiso se exhibe en forma de capacitación, mentoring y guía proporcionados por los gerentes de ventas.

basada en varios estudios, muestra una variedad de factores que motivan a quienes tienen un mejor desempeño en las ventas.[45] Debido a que los estudios reportan que las promociones y las oportunidades de desarrollo son muy atractivas para el personal de ventas en las primeras etapas de sus carreras, ahora hablaremos de la forma en la cual los gerentes pueden utilizar tal reconocimiento para motivar a la fuerza de ventas.

Incentivos no financieros
Recompensas psicológicas relacionadas con las necesidades intrínsecas del vendedor, en el sentido de que son recompensas que se experimentan internamente (por ejemplo, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, asignaciones de ventas que ofrecen un reto, responsabilidad creciente, o recompensas y reconocimiento por logros especiales).

Reconocimiento
Recompensa no financiera que se utiliza para motivar.

Reconocimiento. Durante años, la mayoría de los gerentes de ventas suponía que las recompensas monetarias eran las más valiosas y, por consiguiente, las que más motivaban al personal de ventas. Sin embargo, en fecha reciente los gerentes de ventas en todas las industrias están empezando a comprender que, aun cuando las recompensas monetarias motivan inicialmente, los **incentivos no financieros** y las recompensas intrínsecas, como el **reconocimiento,** son cruciales para lograr los niveles de desempeño más altos de la fuerza de ventas.[46] Vincent Alonzo, un consultor de ventas, dice, "Apuesto que se sentirán muy presionados para encontrar a cualquier persona en ventas que no anhele los reflectores, la emoción y la validación personal que trae consigo el reconocimiento. Si no lo anhelan, quizá no deberían estar en ventas".[47]

La mayoría de los gerentes de ventas comprende que el hecho de dar motivadores simbólicos al personal de ventas, como placas conmemorativas, anillos y membresías en clubes de ventas de élite, puede infundir cierto orgullo, algo que no puede hacer un cheque ni un viaje. El dinero y otros incentivos se gastan o se consumen muy pronto, pero el reconocimiento público actúa como un constante recordatorio de los logros de un vendedor. Xerox Corporation (www.xerox.com) tiene un Club de Presidentes para los mejores de ellos. Como explica uno de los

TABLA 11.4 Desarrollo de un programa de reconocimiento para el personal de ventas

- El programa se debe basar sólo en el desempeño objetivo. No se deben permitir criterios subjetivos.
- Todos deben tener una oportunidad realista de ganar y es necesario que haya recompensas por un desempeño superior en varias categorías.
- Los premios se deben entregar en público, de manera que los ganadores reciban reconocimiento frente a sus compañeros.
- Las ceremonias de premiación se deben llevar a cabo con buen gusto. Un programa de reconocimiento mal diseñado puede dejar a los empleados sin ninguna inspiración para esforzase al máximo.
- Es necesario hacer mucha publicidad al programa de premiación, a fin de crear la conciencia y la participación de toda la empresa.

mejores miembros del personal de ventas de Xerox, "El Club de Presidentes es algo por lo que todos luchamos, debido a que así es como se mide nuestro éxito en Xerox".[48] Aun cuando un viaje gratuito acompañe la membresía en dicho club, el verdadero motivador para la mayoría de ellos es que le reconozcan como un miembro de ese grupo de élite. Lo que a la larga es importante, es que lo reconozcan como un vendedor de primera. El reforzamiento del ego del vendedor llega a ser más importante de lo que pudiera ser jamás un incentivo.[49] Por supuesto, no existe una sola forma de reconocimiento que funcione para todos. Un buen programa de reconocimiento empieza encontrando el "centro de partida" de cada persona,[50] que a menudo se activa con necesidades de orden superior, como aprecio y admiración. La tabla 11.4 presenta los factores que debe considerar un gerente de ventas cuando desarrolla un programa de reconocimiento para el personal de ventas.



El reconocimiento público y los premios por lograr la excelencia en la productividad en ventas pueden ser una forma poderosa de motivar a las personas.



Estrategias y herramientas para la motivación de la fuerza de ventas

Estrategias de motivación de ventas
Técnicas que se utilizan para implementar teorías o enfoques motivadores (por ejemplo, concursos y juntas de ventas, oportunidades de promoción y programas de incentivos).

Concursos de ventas
Eventos competitivos relativamente a corto plazo, diseñados para motivar y recompensar al personal de ventas por el logro de los objetivos y las metas.

Si el personal de ventas llega a dar por sentado un plan relativamente estable, entonces los sistemas de compensación, que están diseñados primordialmente para lograr las metas organizacionales, pueden llegar a ser ineficientes. De manera que la administración de ventas requiere otras **estrategias de motivación de ventas** y herramientas que estén por encima y más allá de las recompensas. Por ejemplo, los programas de capacitación en ventas pueden motivar al personal a proporcionar conocimiento actualizado acerca de la empresa, los clientes, los productos, la tecnología que deben utilizar en las ventas y las expectativas de desempeño, que les pueden dar más autoconfianza, infundir entusiasmo e incrementar las aspiraciones en su carrera.[51] Pero las estrategias de motivación más populares son los concursos y las juntas de ventas.

Concursos de ventas

Como un dispositivo motivador, los **concursos de ventas** tienen el potencial de lograr resultados tanto indeseables como deseables. Por consiguiente, es importante que los gerentes de ventas comprendan las metas que se pueden lograr por medio de concursos de ventas, las áreas de decisión esenciales en la planeación de los concursos y los peligros latentes asociados con ellos. Los temas, las reglas, los premios, la participación, la duración, la promoción y la evaluación posterior al concurso son consideraciones importantes en la planeación y la implementación de esta herramienta para la motivación. Sin embargo, toda la planeación debe empezar con los propósitos, las metas y los objetivos del concurso.

Concursos de ventas: propósitos, metas y objetivos. Aun cuando los planificadores astutos de los concursos de ventas los coordinarán conforme a las condiciones actuales del mercado, los concursos pueden enfocar la atención de la fuerza de ventas en cualquier área particular de las metas durante un breve periodo. El propósito de un concurso puede ser motivar al personal de ventas para que incremente el número de nuevos clientes, desarrolle las ventas de un nuevo producto, contrarreste las bajas repentinas en las ventas debidas a las variaciones de temporada, venda una mezcla de productos más rentable, mezcle los costos, ajuste las cuotas, reordene las prioridades del personal de ventas y mejore la moral. Además, los concursos se podrían llevar a cabo para deshacerse de un exceso de inventario, mantener en operación las líneas de producción, alentar al personal de ventas para que reclute y capacite a los recién llegados, para desarrollar nuevos métodos de prospección, preparar de forma más cuidadosa los reportes de las visitas de ventas, hacer más presentaciones de ventas e incrementar la satisfacción del cliente. En ocasiones, los concursos están diseñados para proporcionar un mejor servicio al cliente e incrementar su satisfacción. En ocasiones los concursos se diseñan de forma sutil para lograr que la fuerza de ventas instituya de nuevo los buenos hábitos de trabajo, al mismo tiempo que se enfoca en alguna meta general, como incrementar el volumen de ventas. Algunos concursos están diseñados para lograr varias metas complejas. Por ejemplo, como se describe en el cuadro de *Administración de ventas en acción*, en la página 337, MCI (www.mci.com) organizó lo que tal vez fue el primer concurso de ventas basado en Internet. En la tabla 11.5 se presentan varias otras razones para los concursos de ventas.

Los concursos tienden a producir los resultados más positivos cuando sólo se establece un pequeño número de metas (desde un punto de vista ideal, de una a tres). Las metas deben ser congruentes con la estrategia general de marketing de la empresa, comprensibles y factibles, y fácilmente mensurables.

Temas del concurso. Los gerentes de ventas se deben asegurar de que los temas del concurso sean creativos, novedosos, oportunos, que se puedan implementar, promover y que sean visiblemente mensurables y refuercen la autoimagen. Las variaciones de los deportes y los juegos de temporada se utilizan con frecuencia como un tema, lo mismo que las rutas de viajes, las batallas

TABLA 11.5 Objetivos y recompensas de los concursos de ventas

OBJETIVO	RECOMPENSA
Incrementar el volumen en dinero	■ Premiar al personal de ventas que las incrementa con base en un porcentaje del incremento en dinero sobre el periodo anterior. ■ Varios premios, y a los mejores productores se les otorga un premio más costoso. Los que siguen reciben premios menos costosos. Puntos por cada unidad monetaria de ventas. Los premios los gana el número fijo que tiene más puntos.
Estimular un mayor número de pedidos	■ Premios a todo el personal de ventas que cumple con su cuota de pedidos o la excede. ■ Puntos por cada pedido y el número fijo de premios les corresponde a quienes tengan más puntos.
Incrementar los pedidos de ventas	■ Premios para todos los que realicen más demostraciones y/o terminen un mayor número de reportes de visitas de ventas. ■ Premios para todos los que cumplan con sus cuotas de visitas de ventas y demostraciones. ■ Un premio adicional por cumplir con una segunda cuota.
Desarrollar unidades de ventas más altas	■ Puntos por un volumen más alto en dinero o en unidades (con base en los promedios pasados) y premios para quienes hacen la mejor exposición. ■ Llegar a la cuota de nuevos clientes para ganar un premio. El personal de ventas que obtuvo más clientes gana el premio.
Añadir clientes	■ Puntos para un premio por cada nuevo cliente y puntos de bonos para las cuentas meta.
Obtener prospectos	■ Puntos para un premio por cada nuevo prospecto, con puntos adicionales por cada uno que se convierte en cliente dentro de un periodo específico.
Desarrollar negocios fuera de temporada	■ Cuota por volumen en dinero o en unidades para ganar un premio durante los meses bajos. Dos cuotas: primero para el vendedor, segundo para el cónyuge (si el vendedor viaja).
Promover un producto cuya venta es lenta	■ Puntos otorgados por promover la venta de existencias de lento movimiento, con premios para quienes obtengan más puntos.
Estimular una venta equilibrada	■ Premios para quienes mantienen el mejor récord de ventas por la venta de toda la línea durante un periodo específico.
Introducir un nuevo producto	■ Puntos para un premio por el mejor récord de ventas del nuevo producto. ■ Premio para el personal de ventas que cumpla la cuota de clientes que compran el nuevo producto.
Incrementar la utilización de exhibidores	■ Premio para el personal de ventas que cumpla con la cuota de colocar exhibidores.
Estimular los vínculos con el distribuidor	■ Premios para el personal de ventas que logre que un mayor número de distribuidores se vincule con una campaña publicitaria a nivel nacional.
Revivir las cuentas muertas	■ Premios para el personal de ventas que reactive el mayor número de cuentas muertas. ■ Premio por el mayor volumen de ventas de cuentas antes muertas.
Hacer que los usuarios cambien a la marca de usted	■ Puntos para un premio para el personal de ventas que logre que los usuarios o propietarios de un producto competidor cambien a la marca de usted.
Mejorar las habilidades de ventas	■ Premios para el personal de ventas que obtenga las mejores calificaciones en los exámenes después del periodo de capacitación.
Reducir los costos	■ Premios para el personal de ventas y gerentes que logren la mejor razón de ventas-costos.
Desarrollar ventas múltiples	■ Premios para el personal de ventas con la mayor carga o el mejor récord de ventas múltiples.
Incrementar la utilización de Internet entre el personal de ventas	■ Premios para el personal de ventas que ha obtenido más nuevos negocios de una página web.

simuladas, las carreras, la construcción de edificios y los concursos de ropa (en los que el vendedor puede llevar puesto a las juntas lo que ha ganado). Es necesario que haya una forma fácilmente comprensible de medir los hechos relevantes del avance. Se deben evitar los temas de concursos y los procesos de medición complejos cuya implementación crea grandes dificultades. Por encima de todo, el personal de ventas debe ser capaz de identificarse psicológicamente con el tema y no debe ser tan juvenil o tan absurdo como para que las personas mayores se sientan como niños cuando realizan "el juego". De hecho, muchos expertos creen que el personal de ventas debe colaborar en las metas y los temas del concurso.

El tema puede ser anual, como un concurso durante el verano, o durante alguna festividad especial y ambos se pueden diseñar con el fin de persuadir al personal de ventas para que haga un esfuerzo especial durante las vacaciones o las temporadas de festividades. Los temas novedosos



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Los concursos de ventas se vuelven interactivos

Junto con la motivación de su fuerza de ventas, MCI (www.mci.com) quería proporcionar a sus representantes de servicio una experiencia en la utilización de Internet. De manera que orientó un concurso llamado Cyber Safari a sus 5000 representantes de ventas que nunca antes habían utilizado Internet. El personal de ventas ganaba puntos por lograr cada uno de diez objetivos diferentes, basados en las ventas y los ingresos. Los puntos se podían canjear por más de 300 premios que variaban desde viajes a Monte Carlo, Hawai y Acapulco, hasta centros de ejercicio para el hogar, computadoras y pianos. El personal de ventas utilizaba sus laptops para enterarse de sus clasificaciones actuales en el concurso y para elegir en el catálogo de precios en línea. Este concurso interactivo de ventas ayudó a MCI a lograr su trimestre de ventas más altas en más de dos años. Además, el personal de ventas tenía una diversión competitiva mientas aprendía una nueva tecnología.

FUENTE: Andy Cohen, "Sales Contests Go Interactive", *Sales & Marketing Management*, julio de 1996, pp. 45-46.

se pueden relacionar con el objetivo del concurso, con acontecimientos de actualidad, con los deportes de temporada o con otros atractivos denominadores comunes. No importa cuál sea el tema específico del concurso que se adopte, debe generar entusiasmo y estimular al personal de ventas para que reaccione de manera favorable. Por ejemplo, una empresa organizó un concurso muy exitoso de "despojar al alto mando", que tuvo el efecto de satisfacer las necesidades de reconocimiento del personal de ventas. En esa empresa, el presidente usaba un reloj digital de lo más inusual, todos reconocían al vicepresidente de marketing por su elegante portafolio de piel y él tenía un guardarropa de camisas de diseñador. Durante el concurso de dos semanas, los tres ejecutivos (en persona) entregaron a los ganadores réplicas o reproducciones de esos tres artículos, con base en una fórmula que relacionaba la productividad con el valor de los premios.

Los concursos se pueden diseñar para toda la fuerza de ventas, para quienes tienen diferentes niveles de experiencia (como personal de ventas junior o senior) o para segmentos horizontales de negocios (como los que dan servicio a diferentes clases de clientes o a distintas zonas territoriales). La agrupación del personal de ventas para propósitos de concursos es compatible con el enfoque de segmentación jerárquica de la motivación y reconoce que los diferentes niveles del personal tienden a experimentar distintas necesidades. Los concursos se deben ajustar a cada grupo separado de participantes, con metas, temas y premios que reflejen sus diferentes niveles de empuje. Por ejemplo, tal vez se podría motivar mejor al personal de ventas junior con la expectativa de premios atractivos, mientras que el senior podría preferir un viaje de vacaciones con los altos directivos, de manera que puedan compartir con ellos sus puntos de vista acerca de la empresa y más adelante jactarse con sus compañeros de sus interacciones con los "altos jefes". En la planeación de concursos, los gerentes de ventas se deben asegurar de que todos tengan igual oportunidad de ganar. De lo contrario, el efecto no será motivador. Suponga, por ejemplo, que los bancos y los compradores institucionales de ahorros y préstamos son los mejores prospectos para los productos incluidos en el concurso y que algunos miembros del personal de ventas tienen a varias de dichas instituciones en sus territorios de ventas. Obviamente, tales empleados pueden pensar de forma cínica acerca de todo ello.

Reglas del concurso. Formular las reglas del concurso, con el fin de aclarar las metas e impedir los abusos. Los productos obsoletos o deficientes, así como las tácticas no éticas, se deben considerar fuera de las reglas básicas del concurso. Las reglas también se deben expresar de tal manera que desaliente al personal de ventas de la idea de detener los pedidos atrasados antes del concurso, de ejercer una presión indebida sobre los compradores durante el mismo o de sugerir que los compradores puedan cancelar sus pedidos después del concurso. Sin embargo, las reglas se pueden utilizar para orientar el concurso hacia metas organizacionales específicas. Por ejemplo,

su restricción a las cuentas no reportadas en las hojas de visitas de ventas durante los dos meses precedentes al concurso podría canalizar los esfuerzos del concurso más hacia la venta a prospectos recién desarrollados. Por último, las reglas deben definir con claridad el periodo del concurso, la acción que en realidad constituye una venta para propósitos del concurso (pedido, entrega y pago) y la base exacta para acumular puntos para los premios.

Premios y recompensas del concurso. A menos que los premios del concurso incluyan algo que desee la mayoría de los participantes, el concurso no será motivador. Aun cuando muchos miembros del personal de ventas dirán que prefieren el efectivo, los premios de los que pueden disfrutar los ganadores de forma conspicua, como viajes glamorosos, embarcaciones de lujo, automóviles, equipo deportivo o sistemas de entretenimiento para el hogar, sirven como incentivos perdurables para todos los participantes. La consideración de la familia del vendedor también es importante en la selección de los incentivos. Los premios deberían ser algo de lo que pueda disfrutar toda la familia, asegurando así su participación vitoreando a su posible ganador.

Gran número de corporaciones está recurriendo a los viajes productivos como incentivos, por ejemplo, una capacitación motivadora de la fuerza de ventas en escenarios exóticos tiene la ventaja de que se puede justificar fácilmente ante la alta gerencia, debido a que es posible combinar los negocios y el placer, la participación de la familia, un reconocimiento altamente visible y a que tales incentivos son deducibles de impuestos, al tiempo que se proporciona al personal de ventas la oportunidad de compartir una interacción animosa con otros productores de alto nivel en la empresa.

Participación del personal de ventas. En ocasiones, sólo el personal de ventas senior tiene la oportunidad de competir por la probabilidad de asistir a convenciones nacionales de ventas y de que los recompensen con la membresía en un grupo de élite como El Club de Presidentes o El Club de Ventas del Millón de Dólares. Es muy probable que el personal de ventas junior tenga un concurso propio, con premios como un trofeo y una carta de elogio firmada por un alto funcionario de la empresa.



El uso de recompensas como unas vacaciones pagadas a lugares exóticos, puede ayudar a los gerentes a motivar el desempeño del personal de ventas hacia el logro de las metas organizacionales.

La mayoría de los concursos no enfrenta a un vendedor contra otro, sino que se otorgan premios por lograr ciertos estándares de desempeño individuales. Los expertos están en desacuerdo acerca de si es mejor ofrecer premios de menor valor que casi todos puedan ganar o recompensas costosas que sólo pueden obtener unos cuantos. Los premios deben ser al menos lo suficientemente atractivos para motivar a las personas, debido a que los premios simbólicos con muy poco valor de reconocimiento pueden acabar con los efectos motivadores del concurso. Por otra parte, los premios excesivamente costosos pueden hacer demasiado hincapié en la competencia y perjudicar la cohesión de la fuerza de ventas.

Debido a que las empresas hacen hincapié cada vez más en el trabajo en equipo, los concursos de ventas también tienen el potencial de incrementar la motivación de un equipo de ventas completo, así como del personal de ventas individual. Las mismas pautas para las metas y los premios son válidas para los concursos orientados al equipo. La diferencia principal es que el ganador del concurso es un equipo de individuos y que todos reciben premios.

Duración del concurso. Los concursos por lo general duran de tres a cinco meses. El personal de ventas debe tener el tiempo suficiente para hacer al menos un recorrido completo de sus territorios. Las presiones para hacer un esfuerzo adicional sólo se pueden mantener durante un tiempo limitado antes de que comience a perderse el interés. Los concursos que ocurren con demasiada regularidad (en la misma época cada año), pueden llegar a convertirse en algo rutinario y a perder su valor como incentivos. Los concursos inesperados a menudo generan más entusiasmo.

Promoción del concurso. Para crear entusiasmo, el concurso se debe promover con grandes fanfarrias entre la fuerza de ventas antes de que se inicie. Las cartas personales y los mensajes de correo electrónico de la gerencia pueden anunciar y reforzar un concurso inminente. Es importante que los gerentes de ventas anuncien simultáneamente a todo el personal de ventas la naturaleza exacta y las reglas del concurso y que lo hagan de forma impactante. Se deben colocar carteles explicativos poco después de que se anuncia el concurso. Se puede utilizar el sitio web de la empresa para permitir que el personal de ventas, sin importar dónde se ubique su territorio, pueda seguir su relativo avance en el concurso. Una pequeña dosis de creatividad en la presentación del avance del concurso puede contribuir a la emoción y la diversión del mismo. Por ejemplo, algunos modelos de automóviles de carreras podrían mostrar el avance diario o semanal del "conductor" de cada vendedor, mediante su posición relativa en una pista de carreras circular. Todos los participantes deben recibir con frecuencia retroalimentación oficial detallada, a menos que el concurso no sea competitivo, en cuyo caso el avance de cada persona se puede transmitir de forma confidencial.

Evaluación de la efectividad del concurso. Un concurso es como cualquier otra herramienta de administración: requiere la utilización de recursos. Por consiguiente, la gerencia deseará evaluar si los recursos empleados en el concurso se invirtieron de forma sensata. Se debe determinar si los resultados del concurso excedieron sus costos, si se lograron sus objetivos, la satisfacción que experimentó la fuerza de ventas con el mismo y los puntos fuertes y débiles que eran inherentes al concurso. Es obvio que no tiene objeto organizar un concurso si la empresa no se encuentra en una situación mejor que antes del mismo.

Peligros potenciales de los concursos. Aun cuando los concursos bien diseñados pueden lograr muchas metas organizacionales e individuales, el gerente de ventas debe reconocer y evitar ciertos efectos secundarios negativos. Los concursos se pueden llegar a convertir en algo tan rutinario que son algo esperado y, además, los representantes de ventas consideran que los premios son una parte de su compensación anual. Otra desventaja es que los concursos pueden incrementar temporalmente las ventas y, por consiguiente, proporcionan un medio para distinguir las desventajas de la fuerza de ventas o las deficiencias de la gerencia de ventas. Lo mismo que cualquier otro incentivo que se utiliza con frecuencia, los premios del concurso tienden a

TABLA 11.6 Por qué algunos concursos de ventas fracasan

Sobreestimación de las metas	El personal de ventas sólo se sentirá frustrado con una meta que sabe que no es posible alcanzar.
Olvidarse de hacer publicidad al concurso	Para que el personal de ventas se sienta motivado y emocionado por el concurso, debe estar bien informado.
Recompensar sólo al mejor personal de ventas	Si sólo pueden ganar 20 miembros del personal de ventas, finalmente eso elimina la motivación de todos los demás. ¡Es necesario dar a todos la oportunidad de ganar!
Dejar en casa a los cónyuges	Si el premio es un viaje, gran número de los miembros del personal de ventas no quiere ir solo; por consiguiente, no se sentirán motivados o emocionados por el concurso.
Considerar el concurso de ventas como una panacea	Si las ventas y el desempeño han disminuido de forma drástica, tal vez será necesario más que un concurso de ventas. Éste no es un sustituto para las estrategias sólidas de marketing y de ventas.

FUENTE: Adaptada de Andy Cohen, "Why Some Contests Are Losers", *Sales & Marketing Management*, agosto de 1996, pp. 39-40.

perder sus efectos motivadores. El personal profesional de ventas puede considerar que incluso los concursos bien diseñados no están a la altura de su imagen y, además, siempre resulta difícil idear temas que sean divertidos y que al mismo tiempo mejoren la imagen. Algunos gerentes de ventas piensan que el dinero invertido en los concursos proporcionaría un incentivo más continuo si se repartiera entre el personal de ventas cuyo desempeño es superior, en vez de un incremento de sueldo. Sin embargo, este enfoque puede incrementar los costos y hay muy pocas cosas que justifiquen la idea de que eso proporciona más beneficios que los concursos.

Aun cuando el propósito principal de los concursos es incrementar la motivación, a menudo pueden acabar eliminándola de la fuerza de ventas. La implementación inapropiada de los concursos de ventas puede destruir la moral entre sus miembros y también afectar las ventas de forma negativa. Por ejemplo, si el concurso de ventas recompensa a una persona anualmente y ésta tiende a ganarlo cada año, es probable que ocurran algunos efectos secundarios negativos. Todos los demás empiezan a sentir que son perdedores. Y el vendedor cuyo desempeño es superior, si todo el tiempo es la misma persona, por lo general no necesita la recompensa o el reconocimiento tanto como los otros. De manera que el concurso puede crear sentimientos de celos entre la fuerza de ventas y, además, hará que el ganador sea impopular entre sus colegas.

Una vez que concluyen los concursos, algunos miembros del personal de ventas caen en una cima de motivación, lo que resulta en reducciones súbitas de las ventas. Los gerentes de ventas deben proporcionar un aliento positivo para animarles. El fervor por ganar concursos también puede llevar a tácticas de ventas de mucha presión, a sobrecargas del inventario y al descuido de las relaciones con otros clientes. En la tabla 11.6 se presentan algunas pautas generales concernientes a lo que no se debe hacer con los concursos de ventas. A pesar de sus desventajas, los concursos pueden proporcionar una herramienta gerencial flexible y valiosa si los temas, las reglas, los premios, la participación, la duración y la publicidad no pagada se ajustan con base en las metas organizacionales y las del personal de ventas.

Juntas de ventas

Juntas de ventas
Oportunidades para la comunicación en dos sentidos y la interacción entre todos los miembros del equipo de marketing, personal de ventas en campo y las oficinas corporativas.

Uno de los medios más populares para incrementar la motivación es la **junta de ventas,** ya sea nacionales, regionales o locales. En vez de utilizar la comunicación normal en un sentido, de la gerencia al personal de ventas, las juntas de ventas proporcionan oportunidades para la comunicación en dos sentidos y una interacción entre todos los miembros del equipo de marketing, es decir, el personal de ventas de campo y las oficinas corporativas. La empresa cobra vida durante las juntas de ventas y los nombres se convierten en personas a medida que interactúan los representantes y los gerentes de ventas, los gerentes de marketing y los altos directivos de la

empresa. El personal de ventas puede ver la forma en que su rol como el brazo en campo de marketing se combina con otras actividades de marketing de las oficinas corporativas.

Las juntas de ventas son "medios tiempos" estratégicos en el juego de ventas, y su propósito es tener comunicación acerca de la introducción de nuevos productos, los cambios de precios, las próximas campañas promocionales, las nueva políticas y las metas generales de la empresa. Pueden ayudar a motivar al personal de ventas para que incremente su productividad, recordándole los esfuerzos de apoyo del resto de los miembros de la empresa.[52] Incluso pueden motivar sorprendiendo, agasajando y despertando la emoción del personal de ventas. Por ejemplo, el personal de Northwestern Mutual Life (www.nmfn.com), disfrutó asistiendo a una junta de ventas estilo reunión familiar, que incluía a la estrella de música folclórica Wynona Judd, ¡a tal grado, que cada uno de ellos pagó 1 000 dólares para asistir! Sun Microsystems, Inc. (www.sunw.com) celebró una junta de ventas que incluía una fiesta y baile y un día de navegación en balsa en Colorado. Straus Discount Auto (www.straussauto.com), recientemente escenificó una función de lucha libre como parte de su junta de ventas. En la pelea de equipos, el ex campeón de la WWF, Greg (El Martillo) Valentine y el director general lucharon contra los "Bounty Hunters". Este tipo de juntas de ventas creativas pueden mejorar la moral e incrementar la productividad de todos los involucrados.[53]

Juntas de ventas nacionales, regionales y locales. Las *juntas de ventas nacionales*, que por lo común se celebran una vez al año, pueden incluir a toda la fuerza de ventas o sólo a un grupo selecto del personal de ventas cuyo desempeño sea superior. En el caso de las juntas nacionales, los gastos de viaje y de alojamiento son considerables y no es posible encargarse de las oportunidades y los problemas territoriales que surgen mientras el personal de ventas está lejos. Sin embargo, los beneficios pueden superar los costos. Los representantes de ventas tienen la oportunidad de intercambiar ideas con los miembros de la gerencia de la empresa, experimentar un agradable cambio de entorno y una pausa en su rutina normal e incluso pueden escuchar pláticas motivadoras de expertos y/o celebridades, de manera que regresen a sus territorios con un entusiasmo renovado. En especial, cuando la fuerza de ventas es relativamente pequeña y está dispersa, las convenciones nacionales pueden ser un dispositivo de unificación importante. Las *convenciones regionales*, planeadas con una agenda orientada al trabajo, pueden ser menos costosas para las grandes corporaciones, cuyas fuerzas de ventas tienen problemas más localizados. Las *juntas locales* y los seminarios son la espina dorsal del sistema de comunicaciones y, por lo general, brindan al personal de ventas un mayor apoyo. Esas juntas que se celebran con regularidad son importantes para conceder al personal de ventas un reconocimiento oportuno, proporcionar una interacción de grupo y enfocar la capacitación de ventas en la solución de problemas territoriales y en la creación de oportunidades de venta.

Planeación. Se requiere planeación detallada si se desea que las juntas de ventas sean efectivas. Las juntas regionales o locales por lo general se celebran mensual o semanalmente en la oficina regional o en la oficina de ventas y el éxito depende de desarrollar una agenda firme. Sin embargo, la planeación de las convenciones nacionales es mucho más demandante. Es necesario reservar las instalaciones con muchos meses de anticipación y las metas, las fechas, los programas, los participantes y la publicidad no pagada se deben arreglar desde el principio, a menudo con un año o más de anticipación. Las convenciones nacionales de ventas se celebran, por lo general, lejos del entorno de trabajo inmediato, en un área de resorts si el propósito de la junta es en gran parte la motivación, o en un hotel cerca de las oficinas corporativas de la empresa si el trabajo es el objetivo primordial. La planeación de las juntas de ventas implica varias tareas:

- Establecer las metas de la junta (desde la perspectiva tanto de la empresa como de los representantes de ventas).
- Seleccionar un tema que integre las metas y comunique el propósito general de la junta.
- Desarrollar una agenda o un programa tentativos para la junta y preparar un presupuesto preliminar.

- Terminar el programa y el presupuesto y enviar copias del programa a todos los asistentes.
- Coordinarse de forma estrecha con todos los participantes en el programa con el fin de asegurarse de que sepan cuáles son sus roles.
- Proporcionar volantes o folletos que resuman los puntos principales de la junta, para que el personal se los lleve a casa y haga un repaso adicional.
- Evaluar la junta en términos del logro de las metas.

La tabla 11.7 presenta algunas pautas generales para la organización de juntas de ventas más memorables.

Espíritu competitivo. La junta de ventas es una excelente oportunidad para que la gerencia reconozca los logros del personal de ventas, anuncie los nombres de los líderes en ellas y otorgue premios al personal y gerentes de ventas sobresalientes. Por ejemplo, una empresa celebra una convención anual de tres días para los gerentes de ventas de distrito y de división y sus cónyuges. La última noche tiene lugar una cena formal y se otorgan trofeos del gerente del año, al estilo de los "Premios de la Academia", que incluye peticiones de "el sobre, por favor". A lo largo del año, el boletín informativo de la empresa se encarga de dar publicidad al momento trascendental en que la esposa o el esposo del presidente de la empresa abren el sobre y anuncian el nombre del gerente del año. Otra empresa premia con opciones de acciones a los miembros de la fuerza de ventas y aprovecha la junta semanal de ventas para anunciar las ganancias en dinero del personal de ventas que posee un número considerable de acciones de la empresa.

Capacitación especializada. Con frecuencia, las juntas de ventas nacionales o regionales ofrecen a la gerencia una oportunidad excelente para capacitar simultáneamente a todo el personal de ventas (por ejemplo, en lo concerniente a la forma de introducir un nuevo producto o una estrategia con el cliente). Un fabricante de joyería económica celebró una sesión de capacitación durante una junta nacional de ventas para abordar un problema delicado. Debido a que la mercancía de la empresa se vendía directamente en los anaqueles de las tiendas, los empleados de menudeo estaban abasteciendo los anaqueles con joyería comprada a los competidores. A su vez, cuando el personal de ventas de la empresa visitaba las tiendas minoristas, retiraba los productos competidores de los exhibidores. Después, los compradores de la tienda ordenaban a los empleados que volvieran a colocar los artículos en los anaqueles. Las discusiones entre todo el personal de ventas durante la junta fueron fructíferas para encontrar un método para toda la empresa de abordar ese difícil problema. Otras empresas llevan a cabo clínicas de ventas semanales para analizar la actividad y los reportes de las visitas de ventas del personal. Las copias no identificadas de los reportes de las visitas de ventas se distribuyen, se discuten y se critican con la mirada vigilante del gerente de ventas.[54]

TABLA 11.7 Organización de juntas de ventas memorables

- Antes de preparar y programar la junta de ventas, los gerentes deben sondear al personal de ventas a fin de saber qué clase de información o de capacitación les parecería más benéfica.
- Elegir la ubicación de la junta, las diversiones y las actividades que disfrutará el personal de ventas y de las que aprenderá algo.
- Añadir un elemento especial de sorpresa, no revelando con anticipación todo lo que hay en la agenda de la junta, por ejemplo, la presentación de una celebridad o regalos especiales para los asistentes.
- Prestar atención especial a la junta, recompensando los logros del personal de ventas y reconociendo las contribuciones especiales.

Cambio de ritmo. La junta de ventas regional o nacional a menudo es como unas vacaciones con propósito. El hecho de alejarse del entorno cotidiano ayuda al personal de ventas a relajarse. Muchas empresas celebran sus juntas de ventas en resorts, donde el personal puede disfrutar jugando golf, tenis, nadando, montando a caballo, practicando deportes de invierno o visitando las instalaciones de los clubes de salud entre las juntas de negocios. El anuncio de un resort, acompañado de un atractivo folleto, a menudo hace que los probables asistentes esperen con ansia las juntas. Además, eso les dice que en la junta habrá más que sólo negocios.

Videoconferencias. La preparación de una videoconferencia es una forma eficiente de vincular a varias ubicaciones diferentes en una junta de ventas interactiva. En vez de reunir a toda la fuerza de ventas de una organización bajo un mismo techo, las videoconferencias vinculan a todos vía satélite y/o con un video interactivo. Una gran empresa celebró su aniversario número 100 conectando a más de 2 000 gerentes de ventas de distrito en cinco ciudades para una videoconferencia. "Celebramos una videoconferencia por primera vez porque queríamos que todos los miembros de la familia de administración de ventas se reunieran simultáneamente y compartieran la emoción de asistir a la celebración", reportó el gerente de juntas y convenciones de ventas.[55]

Una videoconferencia es una excelente forma de informar y motivar al mismo tiempo a toda la fuerza de ventas de una empresa. Lo que es más importante, permite que la alta gerencia envíe a todos el mismo mensaje al mismo tiempo. Y una teleconferencia a varias ubicaciones permite que la alta gerencia no sólo hable simultáneamente a cada ubicación, sino que también ajuste el contenido de cada una de las juntas de la ubicación sin tener que organizar juntas regionales separadas. Por último, como lo expresó un vocero de una importante empresa de productos de consumo, "Habríamos podido llevar a los 2 000 gerentes de ventas a una ubicación central para una gran junta, pero no habríamos tenido la misma impresión que tuvimos con sólo 400 personas en la sala".[56] Debido al éxito que están experimentando muchas empresas con las videoconferencias, es probable que en el futuro se conviertan en una parte importante de las juntas de ventas.



Perspectivas adicionales de la motivación de la fuerza de ventas en el siglo 21

Veamos algunas perspectivas emergentes que proporcionan perspectivas y puntos de vista adicionales en torno a la motivación de la fuerza de ventas.

Compromiso organizacional y laboral

Compromiso organizacional
Cuando los miembros del personal de ventas se identifican con los valores y las metas de la empresa, los interiorizan y desean seguir siendo miembros viables de la organización.

Compromiso laboral
Grado de participación (alto o bajo) del personal de ventas en su trabajo.

El personal de ventas exitoso siente que existe un vínculo entre quienes lo integran y su empresa y su trabajo. El **compromiso organizacional** es identificarse con los valores y las metas de la empresa e interiorizarlos y desear seguir siendo miembros viables de la organización. El **compromiso laboral** se refiere al grado de participación (alto o bajo) del personal de ventas en su trabajo.

Cuando el personal de ventas se siente comprometido con su organización y/o con su trabajo, se siente invadido de la energía necesaria para ser productores efectivos.[57] Después de todo, el éxito en las ventas ayudará a la empresa a alcanzar sus fines. De manera similar, es probable que tal éxito incremente sus actitudes positivas y su compromiso posterior con su trabajo.[58] Este sentido de devoción puede causar un torbellino emocional. La investigación ha revelado que tanto el compromiso organizacional como con el trabajo pueden afectar favorablemente la motivación del vendedor.[59] Además, cuanto más tiempo permanezca el personal de ventas en la empresa, más llegará a conocer a sus clientes; en consecuencia, se encuentran en posición de

proporcionar un mejor servicio al cliente y, por consiguiente, la lealtad de este último tiende a aumentar.[60]

Clima organizacional

Clima organizacional
Percepciones que tiene el personal de ventas acerca de su situación y sus condiciones de trabajo

El **clima organizacional** consiste en las percepciones que tiene el personal de ventas acerca de su situación y sus condiciones de trabajo. No importa si es favorable o desfavorable, el entorno percibido puede afectar las actitudes del personal de ventas hacia su situación en el trabajo.

El clima organizacional tiene cuatro componentes: 1) características del puesto (percepciones del rol, oportunidades y problemas en el puesto); 2) características de liderazgo (estilos de supervisión y relaciones vendedor/gerente de ventas); 3) características organizacionales (filosofía de la empresa en lo que concierne a la administración del personal de ventas) y 4) características del grupo de trabajo (relaciones formales e informales entre el personal de ventas).[61] Los aspectos del clima organizacional que influyen en la motivación del personal de ventas incluyen factores tales como el entorno ético, la consideración del supervisor de ventas, la preocupación de la gerencia por los subordinados de ventas, el nivel de apoyo y capacitación de la empresa, la disponibilidad de los recursos adecuados, el número de miembros del personal y las oportunidades de desarrollo de carrera, el grado de confianza en el gerente de ventas, el grado del reto que plantean las metas del vendedor, el éxito del gerente de ventas para obtener el apoyo de la alta gerencia hacia la fuerza de ventas y la oportunidad de obtener un alto nivel de ganancias y promociones.[62]

Orientación al aprendizaje frente a orientación al desempeño

Orientación al desempeño
Cuando el personal de ventas está especialmente interesado en obtener de la gerencia y de sus compañeros evaluaciones favorables de sus habilidades.

Orientación al aprendizaje
Cuando el personal de ventas se esfuerza por descubrir nuevas formas de vender de forma efectiva.

Debido a que los gerentes de ventas por lo general tienen una orientación a corto plazo, tienden a alentar a su personal de ventas para que adopte una **orientación al desempeño.** Es decir, lo predispone hacia un trabajo arduo y a la generación de ventas. De hecho, la orientación al desempeño funciona cuando el personal de ventas está especialmente interesado en obtener de la gerencia y de sus compañeros evaluaciones favorables de sus habilidades. Pero, temeroso de que el cambio los lleve al fracaso, puede continuar obstinado con su forma tradicional de hacer las cosas, incluso si una forma alterna fuera mejor.

Comparemos esta perspectiva con la **orientación al aprendizaje,** que ocurre cuando el personal de ventas descubre nuevas formas de vender de forma efectiva. Está dispuesto a asumir riesgos y a intentar nuevos enfoques, incluso si el hacerlo conduce a errores; valora el crecimiento y el desarrollo personales.[63]

Cada vez es mayor el número de empresas que está tratando de aumentar la orientación al aprendizaje de su personal de ventas. Mediante un aprendizaje cuidadoso y consciente, dicho personal *puede* adoptar métodos renovados para tratar con sus clientes, mejorando así sus habilidades de ventas y, finalmente, produciendo ganancias a largo plazo para la empresa.

El personal de ventas que utiliza la orientación al aprendizaje se muestra ansioso por adquirir nuevos conocimientos, mejorar sus habilidades actuales o desarrollar otras nuevas y mejorar su desempeño general en lo que concierne a los clientes de la empresa y a ellos mismos.[64] La investigación ha revelado que la orientación al desempeño afecta la motivación del personal de ventas de forma diferente de como lo hace la orientación al aprendizaje. De manera específica, las personas que utilizan la orientación al desempeño tienen una creciente propensión a "trabajar más arduamente" (a incrementar su esfuerzo de ventas). El personal de ventas que utiliza la orientación al aprendizaje también trabaja arduamente, pero además es más probable que "trabaje de forma más inteligente", adquiriendo conocimientos acerca de varias situaciones de ventas y después adaptándolas a la situación que está enfrentando.[65] El hecho de trabajar de forma más inteligente es especialmente efectivo para mejorar la productividad del vendedor.[66]

Algunos miembros del personal de ventas determinan metas personales para sí mismos, además de las metas organizacionales e individuales que ha establecido para ellos el gerente de

ventas o que se han establecido de acuerdo con él. Las metas personales pueden dar al vendedor un "empuje adicional", en particular porque se han ajustado a las necesidades específicas de los individuos y a las circunstancias únicas de sus territorios. De hecho, el personal de ventas que establece metas específicas para sí mismo y que cree que tales metas son importantes para el éxito en el trabajo, hace más esfuerzo que aquel que no adopta este enfoque.[67]

El ciclo de la carrera del personal de ventas

Lo mismo que los seres humanos y los productos de la empresa, los miembros del personal de ventas también tienen un "ciclo de vida" de diferentes etapas que evolucionan a lo largo del tiempo.[68] Pasan por cuatro etapas distintas: preparación o exploración, desarrollo o establecimiento, madurez o mantenimiento y declinación o separación. Los individuos pasan por esas cuatro etapas no sólo como una función del tiempo, sino también debido a los cambios en su vida y sus circunstancias personales y profesionales. En cada etapa, el personal de ventas tiene diferentes necesidades, habilidades, requerimientos, metas y niveles de desempeño. De manera que las preocupaciones por la motivación pueden variar en cada etapa de la carrera, como se muestra en la tabla 11.8.

En la *etapa de preparación/exploración*, el personal de ventas se preocupa por encontrar una ocupación en la que tenga éxito. Es probable que se trate de algo nuevo en el área de ventas (o al menos para la empresa) y por lo general requiere una amplia capacitación. Su prioridad es desarrollar los conocimientos y las habilidades y familiarizarse con los procedimientos y las políticas de la organización.

Cuando el personal de ventas llega a la *etapa de desarrollo/establecimiento*, ya está comprometido con la profesión de ventas, busca la estabilidad en su vida personal y profesional y experimenta un fuerte deseo de éxito profesional. Esta es la etapa en que la capacitación se debe convertir en resultados productivos. La *etapa de madurez/mantenimiento* requiere aferrarse a lo que ya se ha logrado, posición, nivel social, imagen y nivel de desempeño. El vendedor puede llegar a una "etapa clasificada", más allá de la cual no está dispuesto a seguir o incluso es incapaz de hacerlo. En ésta, el personal de ventas prefiere trabajar de forma más inteligente, en vez de más arduamente y muy bien se puede estabilizar en un nivel deseable.

En la etapa de *declinación/separación*, el personal de ventas se puede estar preparando para su retiro, al menos mentalmente o, si no ha alcanzado un gran éxito, tal vez se aleje psicológicamente

TABLA 11.8 Motivación del personal de ventas a lo largo de su carrera

ETAPA DE LA CARRERA	CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DE VENTAS	MOTIVADOR DE LA FUERZA DE VENTAS
Preparación/ Exploración	■ Se encuentra en la primera fase de la carrera ■ Busca una posición cómoda ■ Es probable que cambie de ocupación	■ Utilizar la comunicación para desarrollar la autoconfianza y disminuir la incertidumbre
Desarrollo/ Establecimiento	■ Busca estabilidad en su ocupación ■ Considera que su carrera es muy importante ■ Se esfuerza por lograr éxito profesional y promociones	■ Ampliar los criterios para el éxito ■ Presentar recompensas por enfrentar los retos
Madurez/ Mantenimiento	■ Se preocupa por conservar su posición actual ■ Muestra un mayor compromiso con la empresa; tiene menos probabilidades de cambiar de trabajo ■ Se adapta a los cambios con el fin de mantener su desempeño en el nivel actual	■ Recompensar la creatividad y la autoconfianza ■ Hacer hincapié en las técnicas para trabajar de forma más inteligente
Declinación/ Separación	■ Muestra una reducción en su desempeño ■ Se separa psicológicamente del trabajo ■ Se prepara para su retiro	■ Ayudar a reducir el número de horas de trabajo ■ Asignar a proyectos especiales relacionados con las ventas

de la escena de las ventas, haciendo menos visitas al día o visitando exclusivamente las cuentas existentes y no a los prospectos. Pueden experimentar una autoconfianza considerablemente reducida y perder el interés en su trabajo.

¿En qué forma cambia la motivación de una etapa en la carrera a la siguiente? La investigación ha revelado que en la etapa de preparación/exploración el personal de ventas no cree que le estén recompensando por un desempeño efectivo. En la etapa de desarrollo/establecimiento, hace demasiado hincapié en obtener una promoción; en la etapa de madurez/mantenimiento, su nivel de motivación puede ser el mismo, con excepción de un énfasis disminuido en recibir una promoción. Por último, el personal de ventas que se encuentra en la etapa de declinación/separación, no cree que le recompensarán por obtener nuevas cuentas o por cumplir con las cuotas de un producto especial.[69] Otro estudio reveló que el personal de ventas en la etapa de exploración de sus carreras tenían ambiciones materiales más grandes (deseo de dinero y de cosas materiales) que los que se encuentran en las etapas subsiguientes.[70]

Estancamiento en la carrera
Cuando un vendedor ya no crece ni se desarrolla en el puesto y/o las probabilidades de que la persona reciba una responsabilidad adicional son bajas.

Estancamiento en la carrera. A pesar del potencial de considerables recompensas materiales y no materiales, los puestos de ventas exigen mucho, representan un reto e incluso son agotadores. El **estancamiento en la carrera** ocurre por tres razones principales: 1) el desempeño del vendedor es deficiente, 2) en la empresa hay disponibles menos oportunidades de promociones o de incrementar la responsabilidad, o 3) el individuo tiene una preferencia o alguna restricción que le impide aceptar una responsabilidad adicional. Para los gerentes de ventas, la estancamiento es un problema tedioso de la motivación. Aun cuando el vendedor todavía puede tener un desempeño sólido (pero no necesariamente), es probable que tal desempeño haya disminuido al menos un poco. El incremento del deseo del vendedor de seguir adelante y de aumentar su productividad personal se convierte en un reto intimidante para la gerencia.

Los miembros del personal de ventas que se encuentran en la etapa de estancamiento pueden manifestar varias conductas adversas. Pueden reducir el número de visitas que hacen al día o la cantidad de tiempo que pasan trabajando en campo. Se pueden sentir demasiado estresados o agotados y ser incapaces de enfrentarse a cualquier dilema. Su desempeño podría disminuir en todos los aspectos o sólo en criterios de desempeño seleccionados. El aburrimiento, la frustración, la morosidad e incluso la melancolía pueden invadir al individuo. A menos que tome medidas drásticas, la gerencia puede perder los servicios de un vendedor con un buen desempeño e incluso su actitud puede llegar a ser contagiosa.

¿Qué debe hacer entonces un gerente de ventas con un vendedor que se encuentra en la etapa de estancamiento? O mejor todavía, ¿qué se podría hacer para reducir las probabilidades de que los miembros de la fuerza de ventas se queden en un nivel? Aun cuando no hay soluciones de un éxito seguro para este problema, sí hay varios esfuerzos positivos que pueden hacer los gerentes de ventas:[71]

- Analizar el proceso de selección de la fuerza de ventas y, si es necesario, modificarlo a fin de incrementar las probabilidades de contratar a personal de ventas que posea las habilidades o el potencial de capacitación necesarios para las crecientes responsabilidades del puesto.
- Revisar la descripción de puestos de la posición superior inmediata para determinar si el vendedor tiene las habilidades y las capacidades suficientes para desempeñarse de forma efectiva en tal puesto.
- Proporcionar capacitación diferente y más enfocada al personal de ventas que no tiene habilidades suficientes para asumir una responsabilidad adicional, pero que se podría desempeñar mejor en sus puestos actuales.
- Considerar el cambio de la naturaleza del puesto, por ejemplo, incrementar el número de actividades de ventas que desempeña el vendedor, utilizar equipos de ventas si eso es factible y adoptar principios de venta relacional a fin de dar un mejor servicio al cliente.
- Explicar al personal de ventas que rinde menos las razones por las cuales su desempeño es deficiente e idear estrategias para abordar los problemas relacionados.

- Mantener una compensación competitiva y programas de promociones o ascensos para el personal de ventas en todas las etapas de la carrera.
- Reducir el estrés y el burnout cambiando las asignaciones de las personas, proporcionando técnicas para administrar esos "males gemelos" y fomentar el espíritu de equipo dentro de la organización de ventas.
- Cuando las oportunidades de promoción son mínimas, alentar a quienes tienen un mal desempeño para que se retiren antes de tiempo o renuncien; proporcionarles un reconocimiento amplio en forma de títulos, elogios públicos o pagarles incrementos de sueldo a quienes tienen un alto nivel de desempeño, pero a quienes todavía no es posible promover; o coordinar la planeación del personal con la planeación estratégica (empatar las necesidades de carrera de un empleado con un puesto apropiado).
- Proporcionar al personal de ventas la información acerca de la carrera y explicarle las consecuencias de aceptar o rechazar una responsabilidad adicional.
- Crear rutas de carrera duales que conduzcan a una coordinación mejorada de las habilidades y los deseos de un vendedor con un puesto apropiado.

Empowerment y administración participativa

Empowerment
Proceso de convertir a los subordinados en socios otorgándoles autoridad legítima y criterio en la toma de decisiones, además de recompensas vinculadas con el desempeño.

Administración participativa
Participación de los empleados en la toma de decisiones compartida, lo que les permite alcanzar las metas individuales y organizacionales.

En el capítulo 10 sobre el liderazgo de la fuerza de ventas, se habló del **empowerment** y de la **administración participativa** como formas de proporcionar mayor autonomía a los empleados. Ahora repasaremos brevemente esta filosofía de negocios de vanguardia y se considerará su enorme potencial para incrementar la motivación.

El hecho de cambiar, compartir y delegar el poder en los subordinados en los niveles organizacionales más bajos les otorga la autoridad para tomar decisiones acerca de cómo desempeñar las tareas y les infunde un sentimiento de propiedad y responsabilidad.[72] Los empleados empoderados desempeñan un papel integral en la toma de decisiones, la solución de problemas, el establecimiento de metas y la sugerencia e institución de cambios organizacionales. Con base en la teoría de las necesidades de Maslow, el empowerment y la administración participativa pueden incrementar la efectividad de los subordinados, el sentimiento de que están desempeñando un trabajo significativo que, a su vez, conduce a niveles de desempeño más altos.[73] Sin embargo, debemos observar que los programas de empowerment tal vez no producirán la motivación y las metas organizacionales deseables si no se proporciona a los subordinados información, conocimiento (por medio de la capacitación) poder y recompensas apropiadas.[74]

RESUMEN

1. **Comprender la naturaleza de la motivación.** En una época de rápida globalización, las empresas de todo el mundo están en competencia por su supervivencia, por mayor participación de mercado o por utilidades más altas. Las empresas están aprendiendo rápidamente que para prosperar, no simplemente para sobrevivir, deben confiar cada vez más en su personal de ventas para que "entable una lucha" contra sus competidores, interactuando hábilmente con los prospectos y los clientes en las líneas del frente. El personal de ventas, que es responsable de la generación de ingresos y de las actividades de relaciones con el cliente, puede permitir que sus empresas tengan éxito en esta economía global altamente competitiva. Al reconocer el rol crucial que representa el personal de ventas en el éxito de su empresa, los gerentes de ventas deben idear y emplear estrategias de estímulo apropiadas para incrementar la motivación de aquéllos, el conjunto de procesos interpersonales dinámicos que son la causa de la iniciación, la dirección, la intensidad y la persistencia de las conductas relacionadas con el trabajo, a fin de asegurar el logro de las metas o los objetivos organizacionales.
2. **Aplicar las teorías contemporáneas de la motivación a la administración de ventas.** Este capítulo lo expuso a usted al concepto de la motivación, con una amplia

discusión del contenido *contemporáneo* de las teorías de la motivación pertinentes (teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría ERG, teoría de las necesidades y teoría de los dos factores), a las teorías del *proceso* de la motivación (teoría de la equidad, teoría de las expectativas, teoría de la atribución y teoría del establecimiento de metas) y a la teoría del *reforzamiento* de la motivación (teoría de la modificación del comportamiento organizacional). La comprensión de estas teorías puede guiar a los gerentes de ventas en la estimulación de sus fuerzas de ventas, a fin de que hagan los esfuerzos extra necesarios para incrementar considerablemente el desempeño de ventas.

3. **Diseñar programas de recompensas e incentivos para motivar al personal de ventas.** Aun cuando la satisfacción de las necesidades financieras es importante para el personal de ventas, la investigación indica que en la actualidad este personal está cada vez más motivado por las recompensas extrínsecas y por las intrínsecas (no financieras) de orden superior, como respeto, logro, control, condición social y honestidad. Al dar al personal de ventas un reconocimiento por medio de motivadores simbólicos, como vacaciones especiales, obsequios (placas conmemorativas o joyería) o simplemente un elogio verbal o una palmada en la espalda, es posible infundir en ellos cierto orgullo, que no puede infundir el cheque de sueldo. Al personal de ventas, en particular, se le puede motivar por medio de los reflectores y una validación personal que trae consigo el reconocimiento cuando triunfan en su trabajo competitivo.
4. **Desarrollar concursos y juntas para motivar al personal de ventas.** Los gerentes de ventas pueden elegir entre varias estrategias y herramientas de motivación para implementar su enfoque general de inducción de un nivel más alto de desempeño de la fuerza de ventas. Dos de las herramientas de motivación más importantes son los concursos y las juntas de ventas. Estas herramientas, si se implementan de forma correcta, pueden mejorar significativamente el desempeño de cada miembro del personal de ventas y de la fuerza de ventas en su conjunto.
5. **Utilizar el compromiso organizacional, la etapa de la carrera y el empowerment para motivar a la fuerza de ventas.** En este capítulo también se estudiaron las perspectivas emergentes del compromiso organizacional y del trabajo, el entorno organizacional, la orientación al aprendizaje frente a la orientación al desempeño, el ciclo de la carrera del vendedor y el empowerment del personal de ventas. Estas perspectivas proporcionan muchos puntos de vista y perspectivas a los gerentes encargados de motivar a las diversas fuerzas de ventas del siglo 21.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. Defina el concepto de motivación de la fuerza de ventas. Describa los elementos importantes en la definición de la motivación de la fuerza de ventas. [OA 1]
2. Explique el significado del *contenido* de las teorías de la motivación. Identifique y comente las características clave de las diferentes teorías del contenido de la motivación. [OA 2]
3. ¿Cuáles son las teorías del *proceso* de la motivación? Identifique y comente las características clave de las diferentes teorías del proceso de motivación. [OA 2]
4. Resuma las teorías del *reforzamiento* de la motivación. Identifique y comente las características clave de la teoría de la modificación del comportamiento organizacional. [OA 2]
5. Como gerente de ventas, ¿cuál de las teorías contemporáneas de la motivación utilizaría para motivar a su fuerza de ventas? ¿Por qué? [OA 2]
6. Mencione algunas recompensas extrínsecas e intrínsecas que se pueden utilizar para motivar a la fuerza de ventas. [OA 3]
7. Muchos gerentes se enfrentan al problema de cómo motivar al personal de ventas cuyo desempeño es superior y que ya no responde al incentivo de recibir más dinero. ¿Cómo utilizaría usted el reconocimiento para motivar a tal clase de personal? ¿Qué pasos involucra el desarrollo de un programa de reconocimiento? [OA 3]
8. Explique las principales razones para utilizar los concursos de ventas. ¿Qué hace que un concurso de ventas sea bueno? [OA 4]
9. Comente algunas ventajas de las videoconferencias sobre la junta de ventas tradicional. ¿Cuándo podría ser más apropiada una videoconferencia que una junta de ventas? [OA 4]
10. Distinga entre una orientación al aprendizaje frente a una orientación al desempeño. ¿Cuál de esas orientaciones tendría más probabilidades de motivar a la fuerza de ventas? [OA 5]
11. Identifique y describa las cuatro etapas del ciclo de vida de la carrera de un vendedor. ¿Cómo motivaría usted al personal de ventas en cada una de esas etapas? [OA 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilizando un motor de búsqueda en Internet, localice tres empresas que se especialicen en la capacitación de ventas motivadora. ¿Qué tipo de enfoque de la motivación parecen estar aconsejando? ¿El enfoque en la venta B2B, en la venta B2C o ambos? ¿Eso implica que un enfoque de motivación se ajustará a toda la fuerza de ventas? ¿Cuál es la duración y el costo de cada programa? ¿Dónde se realiza la capacitación? ¿Quién se encarga de la capacitación (es decir, ¿cuáles son sus calificaciones?)? ¿Qué temas innovadores cubrirá la capacitación de motivación de la fuerza de ventas?



Ejercicio de desempeño de roles

Cómo identificar el enfoque de motivación apropiado

Situación

Hace varios meses, Fairlie Products Inc. contrató a una de las universitarias más enérgicas, con un alto nivel de autoconfianza y orientación al logro que había tenido en muchos años. Lakisha tenía un promedio general de 3.5 de calificación, una maestría en marketing y otra en finanzas, era funcionaria en el club de negocios y se había sostenido sola durante sus años escolares con ayuda de un trabajo por horas en ventas, de manera que parecía que no podía fallar como nueva vendedora. Sin embargo Pedro, el gerente de Lakisha, acababa de preparar la primera revisión semestral de su desempeño y las cosas no se veían muy bien. Lakisha no sólo se había quedado muy rezagada en la cuota de ventas que le habían asignado para el año, sino que algunos clientes se habían quejado de su actitud condescendiente y sus descuidos en lo que concernía al servicio al cliente. En la universidad, la autoconfianza de Lakisha y su capacidad le habían permitido tener éxito sin necesitar la ayuda de nadie, de manera que tiende a ser muy independiente.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Lakisha: Durante los últimos seis meses, ha sido la última de su región en lo concerniente al volumen de ventas y la generación de nuevos clientes. Pero nunca antes había fallado en nada, de manera que cree que simplemente necesita más tiempo para demostrar lo que vale.

Pedro: Confiado en que Lakisha tiene los conocimientos y el impulso para triunfar, se siente sorprendido por su desempeño tan deficiente. Después de todo, obtuvo las calificaciones más altas en la clase de capacitación en ventas que duró un mes y en la prueba que deben hacer todos los nuevos miembros del personal de ventas de Fairlie. Pedro sabe que puede ser un poco brusca e impaciente en su trato con las personas, pero esa cualidad no es nada extraña en el nuevo personal de ventas, que está ansioso por obtener pedidos. También cree que él tiene algo de culpa, debido a que su plan de viajes de los últimos meses no le ha dejado mucho tiempo para comunicarse con Lakisha. Durante la junta de evaluación del desempeño de medio año, Pedro quiere averiguar primero lo que Lakisha cree que podría andar mal y qué planea hacer para cambiar la situación. En segundo, quiere decidir qué enfoque de motivación sería el adecuado para mejorar su desempeño, porque todavía cree que puede ser una vendedora exitosa en la empresa.



Ejercicio

Hoy recibió usted su evaluación anual por escrito, enviada por Caroline Jensen, gerente nacional de ventas de Specialty Metal Products Company. El año pasado recibió un considerable aumento de sueldo, además de un bono, debido a que su distrito fue el número uno en ventas y a usted lo nombraron gerente de distrito del año. Sin embargo, este año se siente decepcionado por la evaluación de su desempeño, inferior al promedio y por un aumento mínimo y ningún bono, según parece, sobre todo porque el desempeño en ventas de su distrito quedó en penúltimo lugar. Al revisar su desempeño, la

señorita Jensen observó que lo deficiente de su distrito se puede atribuir, al menos en parte, a la brusca disminución en las ventas de Roger Casey, uno de los miembros senior del personal de ventas. Aun cuando la nota de ella no lo dice específicamente, los comentarios de la señorita Jensen implican claramente que cree que la responsabilidad de los gerentes es mantener altamente motivado a su personal de ventas, de manera que no pasen por largos periodos de disminuciones súbitas de las ventas.

En una nota escrita a mano que anexó a la evaluación de su desempeño, la señorita Jensen le ha sugerido que ponga sobre aviso a Roger en el sentido de que si su desempeño no mejora sustancialmente durante los próximos meses, lo retirarán de las ventas de campo y lo transferirán a un puesto de telemarketing, que implica comunicarse con los clientes pequeños. Si las ventas de Roger no mejoran y rechaza el puesto de telemarketing, entonces la señorita Jensen recomienda que lo liquiden, debido a que "no nos podemos permitir el lujo de tener a personas inútiles en la nómina."

Al firmar una copia de la evaluación de su desempeño para enviársela de regreso a la señorita Jensen, usted también anexa una nota explicando: "Roger y su esposa pasaron por un divorcio muy difícil a principios del año pasado. Después de eso, él se veía melancólico, distraído y sin el antiguo fuego que impulsó su éxito durante muchos años. Basándome en sus 22 años de experiencia exitosa en ventas antes del año pasado, todavía creo que Roger tiene un potencial considerable. Yo sabía que se estaba esforzando el año pasado, pero no quería aumentar sus presiones en ese momento. Además, creí que él podría resolver las cosas y volver a su antigua forma de trabajar. Por desgracia eso no sucedió, pero ¿me concedería usted seis meses para tratar de modificar el desempeño de Roger para que vuelva a ser el de antes?"

Como parte de su nota a la señorita Jensen, proporcione un resumen detallado de lo que planea hacer para motivar a Roger.



Dilema ético

Usted es el gerente nacional de ventas de una importante empresa de bienes de consumo que tiene un programa liberal de viajes y gastos para su personal de ventas. Muchos de sus representantes de ventas tienen grandes territorios que requieren una cantidad considerable de viajes en avión. Su empresa siempre reembolsa los gastos de viaje, pero sí sugiere que los representantes "busquen las mejores tarifas aéreas que sea posible cuando viajen". Debido al incremento en las tarifas, el jefe de usted le ha pedido que haga todo lo posible por controlar los gastos de viaje en avión. Por medio de una investigación preliminar de los patrones de viaje de sus representantes, usted descubrió que la mayoría de ellos sólo viaja en una aerolínea. Cuando interrogó a cada vendedor acerca de eso, la mayoría dio la misma explicación: "¡Todas las aerolíneas cobran más o menos las mismas tarifas, de manera que yo siempre elijo una, para poder aprovechar los programas de viajero frecuente!" ¡Algunos de sus representantes viajan con tanta frecuencia que pueden acumular de cinco a diez boletos de avión *gratuitos* al año!

PREGUNTAS

1. ¿El personal de ventas se está comportando de forma ética volando con una sola aerolínea? ¿Por qué?
2. ¿Cualquiera o todos los boletos de avión gratuitos de la fuerza de ventas se deben entregar a la empresa para que se utilicen en los futuros viajes de negocios?
3. ¿Qué se debe hacer para mantener en un nivel bajo los costos de los viajes en avión en esta situación?



CASO 11.1

Schindler Pharmaceuticals: motivación de la fuerza de ventas

Amanda Miller, vicepresidenta de marketing de Schindler Pharmaceuticals, con sede en Atlanta, Georgia, está empezando a cuestionar los varios métodos de su empresa para motivar a la fuerza de ventas. Más o menos durante el último año, ha observado una disminución gradual de la moral de la fuerza de ventas. Las ventas entre los mejores miembros del personal respectivo han sido relativamente planas y, por varias conversaciones que ha escuchado en la oficina, Miller cree que su personal se ha vuelto un tanto complaciente y que le podría servir una buena dosis de motivación. Las técnicas de motivación que se utilizan actualmente en la empresa incluyen un generoso sistema de compensación, un

plan de promociones, concursos y juntas de ventas. En un intento para determinar si las herramientas para motivar de Schindler son adecuadas, Miller las estudia con cuidado.

La gerencia de Schindler cree que un buen paquete de compensación debe incluir "un pedal acelerador" para impulsar al personal de ventas y un "volante" para guiarlos hacia el logro de las metas de la empresa. A todos los miembros del personal de ventas de Schindler les pagan un sueldo regular de entre $48 000 y $75 000 al año, según la antigüedad, más comisiones sobre el volumen de ventas. El sistema de comisiones se ha calculado de manera que, cuanto más alto sea el volumen de ventas, más lo sea el porcentaje de las comisiones. Las comisiones sobre ventas varían desde seis por ciento hasta un nivel tan alto como 18 por ciento.

Miller cree que es un plan de compensación generoso y que en Schindler "el cielo es el límite" cuando se trata de las ganancias del personal de ventas, ya que muchos tienen ingresos de seis dígitos. Según Miller, que piensa que "el personal de ventas está motivado por incentivos tanto financieros como no financieros", no hay problemas aparentes con el paquete de compensación de la fuerza de ventas.

Otro medio de motivar al personal de ventas es el programa de promoción "interna" de Schindler. La mayoría de los ejecutivos de la empresa inició su carrera en puestos elementales en la empresa. Todos, con excepción de uno de los gerentes de marketing, empezaron en ventas. El programa de promoción interna está estrechamente vinculado con el desempeño. Por lo general promueven al personal de ventas que tiene un desempeño superior, ya sea a la gerencia de ventas o a la de marketing. Miller cree que el programa de promoción interna es una forma excelente de ayudar a motivar a la fuerza de ventas. "¡Cada vendedor sabe exactamente dónde está y lo que se requiere para que ascienda en las escala corporativa. Si un vendedor se quiere convertir en parte del grupo gerencial en Schindler, el requerimiento principal es un arduo trabajo disciplinado para lograr la cuota asignada cada año!" Miller, por ejemplo, inició su carrera hace 16 años como representante de ventas de Schindler y, gracias a sus tenaces hábitos de trabajo, ha ascendido hasta llegar a la vicepresidencia de marketing.

Schindler utiliza continuamente los concursos como motivación para su fuerza de ventas. Aun cuando la fuerza de ventas está bien compensada, la empresa organiza un concurso de ventas especial cada año y tiene cuidado de hacer que el concurso sea justo. Los concursos están diseñados para recompensar el desempeño de varios miembros del personal de ventas, no sólo de uno o dos de los que tienen mejor desempeño. Los temas del concurso que destacan las metas corporativas se cambian cada año, lo mismo que los premios. Aun cuando éstos por lo general son viajes de vacaciones a lugares exóticos, ocasionalmente se entregan obsequios costosos, como automóviles nuevos y joyería, de manera que el personal de ventas nunca sabe cuáles son las recompensas que les esperan a los ganadores. En ocasiones contratan a celebridades para que entreguen los premios.

Una vez más, Miller ha experimentado dificultades para encontrar una falla en los concursos anuales de ventas. "Hemos hecho bien nuestra tarea acerca de cómo organizar los concursos de ventas y creo que estamos haciendo un trabajo de primera clase para motivar a nuestro personal de ventas con tales concursos", dice Miller. "Cuando yo era vendedora, todos nos sentíamos atrapados por el reto del concurso anual de ventas. No sólo era fantástico ganar un costoso regalo sorpresa, sino que nos enorgullecíamos cuando escuchábamos que anunciaban nuestros nombres como los ganadores durante la junta anual de ventas. ¡Recuerdo muy bien que los concursos me motivaron para desempeñar mi puesto con todo mi entusiasmo!

Schindler organiza cada año una junta nacional y cinco juntas regionales de ventas. La junta nacional de ventas se celebra en áreas exclusivas de resorts, por lo general a principios del mes de junio. Las juntas de los seis últimos años se celebraron en Knots Berry Farm cerca de Los Ángeles, California; Colonial Manor, en Williamsburg, Virginia; el Centro de Vuelo Kennedy, en Florida; el Barrio Francés en Nueva Orleans, Lousiana; Harrah's Club en Lake Tahoe, Nevada; y en Disney World en Orlando, Florida. Las juntas inician los jueves, duran tres días y se consideran un medio efectivo para anunciar las nuevas líneas de productos. Asisten todos los miembros de la alta gerencia de Schindler y los del consejo de administración y las horas del día se dedican a discusiones de negocios; las veladas son momentos de esparcimiento para la gerencia, los empleados y sus familias. A las juntas nacionales asisten aproximadamente de 100 a 150 personas. Cada año, el número total de asistentes se incrementa 10 por ciento. Las juntas nacionales han llegado a ser muy costosas y su preparación requiere mucho tiempo. Por otro lado, las juntas regionales han resultado más productivas y mucho menos costosas, principalmente debido a los costos más bajos de transportación y alojamiento.

Se están evaluando los beneficios relativos frente a los costos de las juntas, tanto nacionales como regionales. Cuando se celebran las juntas regionales, Schindler por lo general envía alrededor de ocho altos directivos. El formato está orientado a seminarios y talleres de trabajo. Aun cuando las juntas regionales parecen ser mejores para la instrucción técnica, no se cree que sean tan valiosas para reforzar la moral total y el trabajo en equipo de la empresa. Aun cuando las juntas nacionales son costosas, Miller cree que son excelentes para mejorar la moral y la comunicación entre el personal de ventas y la gerencia. En ningún otro momento a lo largo del año, el personal de ventas y los ejecutivos clave pueden

interactuar unos con otros. "Es importante que todos los empleados de una empresa se reúnan una vez al año, con el fin de mejorar el ánimo e incrementar la camaradería", dice Miller. Sin embargo, ella ha revisado los principales factores de costos asociados a las juntas y desarrolló las siguientes alternativas para reducir los gastos:

- Modificar el formato de la junta anual para incluir instrucción técnica, eliminando así la necesidad de las juntas regionales.
- Excluir las actividades de esparcimiento durante las veladas.
- Celebrar las juntas en ubicaciones menos costosas.
- Enviar a un número menor de altos directivos.
- Desalentar la idea de que los familiares asistan a las juntas nacionales.

Después de evaluar las diferentes herramientas de motivación que emplea Schindler, Miller está experimentando dificultades para identificar problemas significativos. Sin embargo, algunos ejecutivos de Schindler creen que los desembolsos en esos momentos y los recursos gastados en los llamados motivadores, se están volviendo excesivos, debido al reciente lánguido desempeño de la fuerza de ventas. Para ellos, es difícil ver la forma en la cual los concursos y las juntas de ventas contribuyen directamente a la rentabilidad general de la empresa. Algunos ejecutivos argumentan que los concursos de ventas pueden resultar contraproducentes, en el sentido de que hacen que el personal de ventas se enfoque demasiado en éstas y no en el servicio al cliente. Además, argumentan que el hecho de retirar al personal de ventas de campo durante varios días para que pueda asistir a las juntas de ventas, no tiene sentido desde un punto de vista financiero. Una sugerencia es sustituir las juntas anuales de ventas y tal vez incluso algunas regionales, con videoconferencias. Además, preguntan, ¿por qué el personal de ventas no está suficientemente motivado por el sueldo y las comisiones, sin tener que ofrecerles también incentivos no financieros?

Miller cree que, con el fin de motivar a la fuerza de ventas de forma apropiada, debe encontrar el equilibrio correcto entre los incentivos financieros y los no financieros. Sin embargo, sí experimenta algunas preocupaciones acerca de los incentivos no financieros.

1. ¿Los incentivos no financieros ayudan a mantener feliz al personal y a que muestre entusiasmo por las ventas?
2. ¿Es posible motivar todavía más a una fuerza de ventas acostumbrada a un nivel alto de beneficios financieros y tangibles, con recompensas no financieras? ¿Los incentivos no financieros contribuyen de forma significativa a la productividad a largo plazo de la fuerza de ventas?
3. ¿Qué podría hacer ella para medir la relación total costo-beneficio para la empresa si se utilizan recompensas no financieras?

PREGUNTAS

1. Analice las herramientas actuales que utiliza Schindler para motivar a su fuerza de ventas.
2. ¿Cualquiera de las teorías de la motivación que se presenta en este capítulo ayudaría a Schindler a motivar mejor a su personal de ventas? De ser así ¿cuáles?
3. ¿Considera que Miller está justificada en lo concerniente a sus preocupaciones acerca de los incentivos no financieros para la fuerza de ventas de Schindler? Comente cada una de sus preocupaciones acerca de los incentivos no financieros.
4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas del programa de promoción interna de Schindler? ¿Ello contribuye a la productividad de su fuerza de ventas?
5. ¿Considera que Miller debería implementar una o más de sus alternativas para modificar las juntas de ventas nacional y regionales? Explique. ¿Cuáles otras alternativas se podrían considerar?
6. ¿Qué le aconsejaría a la señorita Miller para ayudarle a obtener al apoyo de los ejecutivos de Schindler para su programa de incentivos no financieros?

Caso preparado por Mike Weber, Mercer University.



CASO 11.2

Sales Action Software, Inc.: motivación del personal de ventas en diferentes etapas de la carrera

Sales Actions Software, Inc., ubicada en Wilmington, Delaware, vende soluciones de administración del tiempo y del territorio a las empresas de pequeño y mediano tamaño que no pueden pagar los precios de las empresas que son las gigantes de la industria, como SAP y Oracle. El presidente de la empresa ha pedido a Randy Stuart, el nuevo gerente nacional de ventas, que revise y evalúe los enfoques de motivación que se están utilizando actualmente con la fuerza de ventas. Randy no se sentía muy feliz acerca de lo que le pidió el presidente, debido a que pensaba que le había indicado sutilmente

que no sabía cuál era la mejor forma de motivar a su personal de ventas. Después de todo, Randy sabía que la mayoría de las empresas utiliza enfoques de motivación similares, como concursos y juntas de ventas, capacitación de grupo orientada a las ventas, ¿por qué entonces preocuparse por algo que obviamente está dando buenos resultados? Es evidente que el grupo de motivadores actual ha convertido a Sales Actions Software en un lugar altamente deseable para trabajar, debido a que la rotación de su fuerza de ventas es apenas de alrededor de diez por ciento anual, en comparación con el doble en la mayoría de las empresas competidoras. Pero el presidente expresó su preocupación acerca de si debería haber diferentes enfoques de motivación que estuvieran a la altura de las distintas etapas de la carrera del personal de ventas. Como lo expresó: "No veo de qué forma un enfoque de motivación se pueda ajustar a todos, cuando los miembros de nuestro personal de ventas son tan diferentes en términos de la etapa de sus carreras".

Después de pensarlo mejor, Randy comprendió que el presidente quizá tenía razón, porque algunos miembros del personal de ventas se habían quejado de la falta de elección en lo concerniente a los beneficios y los incentivos de la empresa. De hecho, en las pláticas con el gerente del departamento de recursos humanos, Randy se enteró de que en las entrevistas de salida con personal de ventas que había renunciado a la empresa durante los últimos años, se mencionaba el paquete de incentivos como una de las razones de su decisión para renunciar.

Para tener una mejor idea de la composición de su fuerza de ventas, Randy siguió el consejo de un artículo sobre ventas que había leído recientemente y que trataba de la evaluación de la etapa de la carrera. Utilizando los perfiles de recursos humanos de cada uno de los miembros del personal de ventas, Randy asignó cada uno de ellos a una de las cuatro categorías de etapas de la carrera. Era evidente que seis de ellos pertenecían a la etapa de *preparación/exploración*, porque les habían contratado en fecha reciente, apenas estaban iniciando su carrera en ventas y requerían más capacitación para ser realmente productivos. Diez miembros del personal de ventas parecían encontrarse en la etapa de *desarrollo/establecimiento*, ya que estaban altamente motivados para obtener una buena forma de vida y cada uno de ellos estaba cumpliendo con las cuotas anuales de ventas que les habían asignado. Dos eran solteros, pero los otro ocho eran casados y tenían hijos que todavía vivían en su hogar. Tres vendedoras con hijos a menudo se habían tenido que enfrentar a serias crisis cuando uno de sus hijos se enfermaba y ellas debían permanecer en casa para cuidarlo. La etapa de *madurez/mantenimiento* se ajustaba mejor a 14 de los miembros del personal de ventas, debido a que estaban establecidos, su desempeño era confiable y tenían una experiencia en ventas de 10 a 20 años. Los más jóvenes tendían a considerar al personal de ventas maduro como modelo del rol y con frecuencia solicitaban su consejo acerca de las estrategias de ventas y, en ocasiones, incluso acerca de sus problemas personales. Por último, Randy asignó a seis miembros del personal de ventas a la etapa de *declinación/separación*, debido a que era bastante obvio que se estaban preparando mentalmente para el retiro. Tendían a hacer menos visitas de ventas y frecuentaban sobre todo a las cuentas existentes, en vez de buscar prospectos. Tres miembros del personal de ventas habían sido empleados superestrellas en el pasado, pero ya no se desempeñaban a un nivel superior. Parecía que habían perdido parte de su antigua autoconfianza y de su deseo de hacer el esfuerzo necesario para superar sus cuotas de ventas. Sin embargo, tenían amigos influyentes en la empresa y sabían "dónde estaban sepultados todos los cadáveres". En ocasiones se habían enfrentado a Randy, o le habían dado un consejo acerca de algún problema próximo del que se habían enterado con ayuda de sus medios de información secretos.

Después de analizar al personal de ventas según la etapa de su carrera, Randy experimentó una gran alegría cuando comprendió: "¡El presidente tiene toda la razón! No hay un solo enfoque de motivación que pudiera lograr la productividad máxima de una fuerza de ventas tan diversa. Necesitaré alguna combinación de incentivos financieros y no financieros, porque algunos miembros de mi personal ya no se sienten motivados por un alto nivel de ganancias, mientras que otros parecen estar totalmente motivados por las ganancias potenciales. ¿Pero qué combinación de enfoques de motivación debería utilizar?"

Para abordar este problema, Randy separó los enfoques de motivación en financieros y no financieros. Cree que los motivadores financieros son "el costo requerido de hacer negocios" y que es necesario incluir comisiones, bonos y concursos de ventas. En contraste, las juntas de ventas, los podcasts, los programas de reconocimiento especial y la capacitación orientada a los grupos de ventas son motivadores no financieros en los que existe más flexibilidad administrativa.

Randy decidió revisar primero los enfoques al reconocimiento especial. Un programa, al que se hace referencia con el nombre de "Determinadores del paso", reconoce a los cinco mejores vendedores en cada región. Esos "determinadores del paso" a quienes se premia como los "Fabulosos cinco", son objeto de un reconocimiento durante los banquetes mensuales, en el boletín de la empresa y en el sitio web. Al final del año, se identifica a los "Fabulosos cinco" a nivel nacional y les entregan obsequios especiales, como joyería o unas vacaciones de lujo y además un viaje a las oficinas corporativas de la empresa, para reunirse con la alta gerencia y ser objeto de su reconocimiento durante un elaborado banquete en el cual el orador es una celebridad. Otros premios de reconocimiento,

que a menudo se otorgan al personal de ventas durante las juntas regionales de ventas, incluyen placas y anillos conmemorativos y certificados por un desempeño sobresaliente en varias áreas, como proporcionar un excelente servicio al cliente, obtener nuevas cuentas de clientes o recomendar una nueva idea para el ahorro de costos o de generación de ingresos.

Se utilizan dos tipos de capacitación, la capacitación individual por medio de podcasts y la capacitación grupal durante una junta regional de ventas. Randy ejerció su influencia para añadir los podcasts como un método de capacitación y está totalmente involucrado en el desarrollo reciente del contenido y de los métodos de capacitación en ventas. Por consiguiente, le resulta difícil evaluar de forma objetiva tales áreas. Los podcasts han sido populares con base en el número de vendedores que los han descargado de su computadora. Pero los costos de producción son relativamente altos y no existe un mecanismo formal para evaluar su efectividad. Los temas de la capacitación grupal por lo general incluyen análisis del cliente, técnicas de ventas y desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes: todos esos programas están diseñados para el personal de ventas junior, más que para los antiguos y más experimentados. El año pasado, Randy envió un largo cuestionario para evaluar dichos temas de la capacitación grupal. Aun cuando el índice de respuestas fue bajo, los resultados, junto con la retroalimentación verbal, indicaron que el personal de ventas no creía que la capacitación grupal fuera muy efectiva.

A medida que Randy revisa los varios enfoques de motivación, comprende lo difícil que es medir la efectividad de los factores no financieros para cualquiera de las etapas de la carrera de los grupos. Pero cree que los incentivos no financieros, como el reconocimiento público, pueden estimular a algunos miembros del personal de ventas para que tenga un desempeño más alto y que son especialmente importantes para motivar al personal de ventas junior. Todavía recuerda lo orgulloso que se sintió cuando recibió sus premios frente a sus compañeros al inicio de su carrera en ventas. Randy cree hasta cierto grado que podría ser necesario un incremento en el presupuesto para la motivación y que el aspecto más importante es cómo se gasta éste y no su volumen. Sin embargo, deberá proporcionar al presidente argumentos muy bien pensados para lograr cualquier incremento en el presupuesto para la motivación de su fuerza de ventas. Antes de solicitar el incremento, sabe que en su reporte al presidente debe explicar cómo planea motivar al personal de ventas en cada uno de los cuatro grupos de etapas de la carrera.

PREGUNTAS

1. ¿Considera que Randy ha categorizado lo suficiente a su personal de ventas para propósitos de motivación? ¿Por qué? ¿Es factible ofrecer incentivos no financieros para motivar al personal en cada uno de los cuatros grupos de etapas de la carrera?
2. ¿Qué rol podrían desempeñar los factores no financieros en la motivación del personal de ventas en las diferentes categorías de etapa de la carrera?
3. ¿Qué clase de sistema se podría desarrollar para evaluar el impacto de los factores intangibles y no financieros de la motivación y cómo se podría implementar sin ningún tropiezo dicho sistema en Sales Actions Software?
4. Resuma el reporte que Randy debería enviar al presidente de Sales Actions Software.

Caso preparado por Dan Goebel, Illinois State University y Paul Christ, West Chester University.

CAPÍTULO

12 Compensación de la fuerza de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1 Enfrentar los retos de desarrollar planes de compensación para la fuerza de ventas.

2 Seguir los pasos básicos del desarrollo de un plan de compensación.

3 Comparar los diferentes métodos de compensación de la fuerza de ventas.

4 Evaluar las tendencias recientes en la compensación de la fuerza de ventas.

5 Controlar el uso de las cuentas de gastos y de las prestaciones adicionales en la planeación de la compensación.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

J. B. Shireman, vicepresidente ejecutivo de ventas y marketing, New Belgium Brewery

New Belgium Brewery es una de las numerosas empresas que están en el negocio de elaborar y vender cerveza, pero quizás es una de las pocas que no paga comisiones a sus vendedores.

"Hacemos un par de suposiciones acerca de nuestros representantes", dice J. B. Shireman, que presta sus servicios como vicepresidente ejecutivo de ventas y marketing de la empresa, pero que prefiere el apodo de "gurú de la buena voluntad". En primer lugar, todas las personas a quienes contratamos trabajarán en ella durante una gran parte de sus vidas. En segundo, aun cuando todas las personas que contratamos necesitan ganar dinero, nadie es muy competente en algo que estará haciendo la mayor parte de su vida, a menos que en verdad sienta pasión por su trabajo. Podríamos contratar a personas que pueden desempeñar todas las tareas en nuestros puestos de ventas, pero lo que *queremos* son personas que tengan en mente una perspectiva más amplia cuando empiezan a trabajar para nosotros. Quieren algo más que dinero; desean compartir con nosotros nuestros valores fundamentales y encaminar su pasión hacia nuestro logro mutuo de dichas metas."

Como señala Shireman, "Si pierdo a un buen candidato para el puesto debido a que tal persona no puede ver más allá de las comisiones que recibía en su último trabajo, entonces sé que, de cualquier forma, no habría tenido gran éxito a largo plazo con nosotros".

New Belgium, ubicada en Fort Collins, Colorado, es una empresa cuya administración se lleva a cabo a libro abierto, que pone sus datos financieros clave a disposición de todos los empleados. Cada departamento, no sólo el de ventas, tiene en su presupuesto un número del costo por barril con el que se debe cumplir. Los presupuestos de todos los departamentos se toman en cuenta en el plan de utilidades de la empresa y si ésta logra alcanzar dichas cifras, entonces todos se benefician por medio de la participación de utilidades. Si la empresa no logra alcanzar esas cifras, no

importa cuál sea el departamento que falló, nadie obtiene compensación. Además, las metas de la empresa también están sujetas a parámetros concernientes a la prosperidad general del negocio, establecidos por un consejo de administración interno.

"No hay forma alguna de que nadie pueda atraer al personal de ventas apropiado si no remunera de forma competitiva", dice Shireman. De manera que New Belgium tiene cuidado de ofrecer un paquete de compensación muy competitivo. La industria de las bebidas alcohólicas está estrechamente unida y es relativamente fácil que la empresa se mantenga en contacto con los competidores, los buscadores de talento (headhunters) y los investigadores independientes, con el fin de asegurarse de que sus escalas de sueldos y prestaciones le permitan ser competitiva. Alrededor de cada 18 meses a dos años, New Belgium también autoriza una encuesta de compensación entre sus competidores, con el fin de mantenerse actualizada. "Ofrecemos sueldos competitivos, prestaciones que incluyen políticas amigables con los miembros de la familia, excelentes planes, cuenta de gastos, automóviles, vacaciones y tiempo extra libre y seguro médico y dental. Ofrecemos bonos por lograr los objetivos y ganancias eficientes. En nuestro negocio, todo eso simplemente son las apuestas que están sobre la mesa."

Entonces, ¿qué otra cosa más ofrece la empresa, si no se trata de comisiones? New Belgium es un lugar peculiar, extravagante, inusitado y divertido para trabajar, dice Shireman. "¿Qué quieren ustedes que sea la marca?" les pregunta a los representantes. "Si elaborar y vender una cerveza de clase mundial es lo que los impulsa, si quieren mirar hacia atrás en su vida y no decir, 'Ese es el dinero que gané', sino 'Esto es lo que hice' y sentirse orgullosos de ello, entonces somos una empresa apropiada para ustedes. Queremos un nivel más alto de compromiso y les podemos proporcionar un sentido de logro y orgullo que está más allá del dinero."

¿Qué tan bien funciona el sistema de no pagar comisiones? "Es un reto cada año y siempre lo será", dice Shireman. "Pero creo que funciona mejor que muchos otros sistemas que he visto."

"¡Enséñenme el dinero!" Si esta frase ahora famosa de la popular película *Jerry Maguire* hace resonar una cuerda familiar en usted, quizá sabe que muchas personas definen el éxito y el poder por la cantidad de dinero que ganan. Si, lo mismo que la mayoría de las personas, usted no está planeando convertirse en un atleta o un animador profesional, todavía puede tener mucho control sobre su ingreso si inicia una carrera en ventas. El personal y los gerentes de ventas son los productores directos de ingresos en sus organizaciones y, en la mayoría de ellas, los que llevan el dinero por lo general ganan más. Esa es una de las razones por las cuales la administración de ventas está considerada como uno de los cincuenta mejores trabajos en Estados Unidos[1] y amerita una compensación de seis dígitos.[2]

Aun cuando todos los empleados afectan de forma directa o indirecta al desempeño organizacional, el éxito de la empresa en la generación de ingresos con frecuencia depende del desempeño de cada miembro del personal de ventas. Por consiguiente los gerentes, que en última instancia son los responsables del éxito de las organizaciones de ventas,[3] necesitan diseñar programas de compensación qué recompensen de forma evidente al personal de ventas por un desempeño superior.

¿Cómo se logra eso? Para responder de forma breve a la pregunta, volvamos a Jack Welch, el carismático ex presidente de General Electric (www.ge.com), que declara: "Recompensando a las estrellas [20 por ciento cuyo desempeño es más alto] en una extraordinaria forma que sea satisfactoria para el espíritu y que también lo sea financieramente". Es necesario reconocer abiertamente a los mejores vendedores y recompensarles por su excelente desempeño, lo que también puede contribuir a la retención.[4] Aun cuando es necesario proporcionarle al 70 por ciento medio más capacitación y coaching para mejorar su desempeño, un eficaz programa de recompensas y una estructura de compensación tal vez son el mecanismo más poderoso para motivar a quienes tienen un desempeño promedio con el fin de que desarrollen todo su potencial. Sin embargo, según Welch, al 10 por ciento inferior, que no muestra buenos resultados ni

un buen comportamiento, se les debe "mostrar dónde está la puerta".[5] Welch, que con regularidad es coautor de una columna que aparece en la revista *Business Week*, cree que al deshacerse de quienes tienen un bajo desempeño, las empresas pueden reclutar talento nuevo.[6] Aun cuando este consejo puede parecer cruel, es difícil debatir sabiendo el éxito a largo plazo que ha tenido en General Electric.

Debemos recordar que en los capítulos 10 y 11 hablamos de la forma en la cual los gerentes de ventas pueden utilizar los enfoques de liderazgo y una variedad de recompensas intrínsecas y de estrategias de incentivos para motivar al personal de ventas, a fin de que alcancen niveles de desempeño más altos. Muchas personas dirán a usted que el plan de compensación es la forma más directa y poderosa para motivar un comportamiento productivo de la fuerza de ventas. De manera que, en este capítulo, volveremos nuestra atención a la forma en que los gerentes de ventas pueden diseñar eficaces[7] estructuras de compensación y programas de recompensas extrínsecas (financieras) para estimular a niveles más altos de esfuerzo (motivación), contribuyendo así al desempeño, productividad[8] y rentabilidad[9] superiores del vendedor.



Planes de compensación de la fuerza de ventas

Compensación
Todos los pagos monetarios, así como las prestaciones utilizadas para remunerar a los empleados por su desempeño.

Sueldo directo
Suma fija de dinero que se paga a intervalos regulares. Es más apropiado para las ventas en equipo, prolongados periodos de negociaciones, mezclas promocionales, participantes en programas de capacitación en ventas, misiones de ventas y situaciones especiales, como la introducción de nuevos productos o el desarrollo de nuevas cuentas de clientes.

Comisión directa
Pago por un nivel determinado de resultados de las ventas; se basa en el principio de que las ganancias deben variar conforme al desempeño. Por historia, se basa en el volumen de ventas en dinero o en unidades, pero se puede vincular con las medidas de rentabilidad.

Plan de compensación combinado
Plan que combina dos o tres de los métodos de compensación básicos (por ejemplo, sueldo más comisiones). Es el método que se utiliza más ampliamente.

La **compensación** se define como todos los pagos monetarios, así como los prestaciones utilizadas para remunerar a los empleados por su desempeño. Debido a que constituyen una parte fundamental de las recompensas extrínsecas, los planes de compensación y los paquetes financieros son la forma más importante y menos ambigua de remunerar a los empleados.[10] La compensación se reconoce ampliamente como el motivador más grande de la fuerza de ventas,[11] aun cuando un estudio reciente reveló que los gerentes, con frecuencia, no pueden determinar qué más motiva a los empleados y sobreestiman la importancia de las recompensas extrínsecas.[12] Los planes de compensación de ventas pueden ser el "volante" que permite que la gerencia influya de forma directa en el desempeño del personal de ventas y debe reflejar las metas de la empresa.[13]

Aun cuando existe una gran variedad de formas para recompensar a los empleados, como se muestra en la tabla 12.1, en general las empresas utilizan tres métodos principales para compensar en términos financieros al personal de ventas:

1. **Sueldo directo:** el vendedor recibe una cantidad fija de dinero a intervalos regulares, por ejemplo semanal o mensualmente.
2. **Comisión directa:** el vendedor recibe una cantidad de dinero que varía conforme a los resultados, por lo general las ventas o las utilidades.
3. **Combinación:** el vendedor recibe una mezcla de sueldo y comisiones.

Muy bien podría ser que el personal de ventas respondiera sólo a las recompensas monetarias. Patrick Hughes, vicepresidente de ventas y marketing de Blue Cross Blue Shield of Massachusetts (www.bluecrossma.com) analizó los planes de remuneración del personal de ventas fuera de su industria, para que les ayudaran en la revisión de los planes de su empresa debido a que, como lo expresó, "El personal de ventas, a pesar de su especialización en el mercado, tiene algo en común: quiere ganar mucho dinero".[14] Nick DiBari cree que el personal de ventas responde exclusivamente a las recompensas financieras. DiBari ha logrado un impresionante récord en su carrera en ventas; ha sido el número uno en lo que concierne a las ganancias durante cinco encuestas consecutivas anuales de compensación, realizadas por *Sales & Marketing Management.* (Hace poco, su compensación anual superó 1.5 millones de dólares.) Según DiBari, la mayoría de los vendedores son "cruzados, constructores y competidores". Quieren y necesitan hacer una diferencia en cualquier cosa en la que estén involucrados. Dichas personas consideran la compensación financiera como una forma de "anotar los tantos" entre sus compañeros. Es comprensible que estén altamente motivados por su "tarjeta anotadora" (el cheque de su sueldo).[15] Para conservar a quienes tienen un desempeño más alto, las empresas deben

TABLA 12.1 Tipos de planes de compensación de ventas

PLAN DE COMPENSACIÓN	NATURALEZA DE LA RECOMPENSA	DESCRIPCIÓN
Salario por hora	No se basa en los incentivos	Pago fijo por hora trabajada
Sueldo directo	No se basa en los incentivos	Sueldo fijo pagado a intervalos, conforme al contrato
Comisión directa	Se basa en los incentivos	Pago con base en los resultados de ventas
Bono por desempeño	Se basa en los incentivos	Pago discrecional con base en el desempeño individual o del equipo
Pago por méritos	Se basa en los incentivos	Pago con base en un desempeño ejemplar
Participación de utilidades	Se basa en los incentivos	Pago con base en las utilidades obtenidas
Pago por los conocimientos	Se basa en los incentivos	Pago con base en el incremento de las habilidades y el grado de educación obtenido
Opciones de acciones	Se basa en los incentivos	Recompensa financiera de acciones de la empresa, otorgadas sin cargo alguno, o bien compradas con un descuento
Pago flexible de compensación	Se basa en los incentivos	Pago con base en la elección personal de un plan de compensación y prestaciones seleccionadas
Combinación	Se basa en los incentivos	Pago que incluye un sueldo fijo, más una comisión variable basada en los niveles de ventas
Seguro médico	Se basa en las prestaciones	Prestaciones no financieras en conformidad con las leyes laborales
Seguro dental	Se basa en las prestaciones	Prestaciones no financieras en conformidad con las leyes laborales
Planes de pensión	Se basa en las prestaciones	Prestaciones no financieras en conformidad con las leyes laborales
Seguro social	Se basa en las prestaciones	Prestaciones no financieras en conformidad con las leyes laborales
Otros (educación, asignaciones para viajes)	Se basa en las prestaciones	Pagos adicionales desembolsados como requisitos previos

mantener un atractivo paquete de compensación. El reclutamiento de personal de ventas calificado ha llegado a ser tan intenso que algunas empresas de alta tecnología ofrecen bonos por 100 000 dólares para firmar un contrato.[16]

Al examinar el efecto de los diversos planes de compensación sobre las utilidades de la empresa, un estudio inicial identificó a varios tipos de vendedores:

- *Criaturas de hábitos*: tratan de mantener su estándar de vida ganando una cantidad predeterminada de dinero.
- *Individuos orientados a las metas*: prefieren el reconocimiento de sus compañeros y de sus superiores como realizadores y el dinero sirve principalmente como un producto secundario del logro.
- *Satisfactores*: su desempeño es lo suficientemente bueno como para conservar su trabajo.
- *Quienes se ajustan a una situación*: asignan su tiempo conforme a una razón de trabajo predeterminada personalmente y de ratos de ocio y no están bajo la influencia de las oportunidades para obtener ganancias más altas.
- *Individuos orientados al dinero*: tratan de maximizar sus ganancias. Tales personas son capaces de sacrificar las relaciones familiares, los placeres personales, e incluso la salud, con el fin de incrementar su ingreso.[17]

Aun cuando este estudio clásico se llevó a cabo hace varios años, la investigación más reciente sugiere que las clasificaciones todavía son válidas en el entorno de ventas actual.[18] El gerente de ventas debe identificar estos tipos básicos de personal de ventas y asignar un paquete de compensación que maximice el total de las actividades de la fuerza de ventas.

Sistemas de compensación de pago variable
Conocidos también como sistemas de compensación flexibles; el pago se basa en la elección personal del plan de compensación y en las prestaciones seleccionadas.

Sistemas de compensación de pago variable

Aun cuando ha quedado bien establecida[19] la crucial importancia de las recompensas como medio para motivar a los empleados, es bien sabido que las preferencias difieren acerca de las recompensas, la satisfacción con éstas y la percepción de los gerentes, subordinados y superiores acerca de lo adecuado de ellas.[20] Además, la compensación y las prestaciones extra tienden a incrementarse en los niveles más altos de una corporación, creando diferencias en el puesto y en el poder e inequidad de las recompensas en los niveles jerárquicos sucesivos.[21] Los estudios también sugieren que la importancia que asignan los empleados a las recompensas difiere conforme a sus necesidades cambiantes, a la etapa de su carrera y al nivel organizacional.[22] Además, durante las tres últimas décadas, el perfil del trabajador típico ha cambiado de forma impresionante y, en la actualidad, existe un gran número de minorías y de mujeres en todos los niveles organizacionales.[23] La fuerza de trabajo estadounidense ahora incluye a un gran número de hogares de carrera dual, cuyos empleadores tienden a proporcionar programas de recompensas o de prestaciones similares o traslapados, en los que sólo puede participar uno de los cónyuges. Y gran número de empleados de mayor edad tiene necesidad de recompensas y prestaciones que tal vez no sean congruentes con su edad cronológica o con su nivel organizacional.

Debido a estas condiciones, para ser en verdad eficaz el mejoramiento de la productividad, la gerencia debe diseñar e implementar sistemas de recompensas, estructuras de compensación y paquetes de prestaciones, entre los cuales los empleados puedan hacer elecciones. Numerosas empresas han adoptado planes de compensación flexibles, tipo menú de cafetería, que han llegado a ser una alternativa cada vez más popular para los sistemas de recompensa estandarizados.[24] Para aprender más acerca del diseño y la implementación de planes de compensación de ventas innovadores y variables y que puedan ser eficaces para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas, visite los sitios web como www.vault.com y www.varicent.com.

Reimpresa con autorización de Varicent Software.

● **Los gerentes de ventas pueden recurrir a empresas como Varicent para diseñar atractivos sistemas de compensación y recompensas para su fuerza de ventas.**



Desarrollo del plan de compensación

Como se muestra en la figura 12.1, las siete diferentes etapas en el proceso de desarrollo de un plan de compensación incluyen 1) elaborar las descripciones de puestos, 2) establecer objetivos específicos, 3) determinar los niveles generales de compensación, 4) desarrollar la mezcla de compensación, 5) someter el plan a una prueba previa, 6) administrar el plan y 7) evaluar el plan. Si se pasa por alto o se ejecuta mal cualquiera de estos pasos, el plan de compensación no será tan eficaz como debería serlo para motivar a la fuerza de ventas.



FIGURA 12.1 Etapas en el desarrollo de un plan de compensación.

Elaborar las descripciones de puestos

Descripción de puestos
Descripción escrita de las responsabilidades y los criterios de desempeño para un puesto particular.

Los gerentes de ventas necesitan detalladas y significativas **descripciones de puestos** antes de que puedan desarrollar un plan de compensación. Deben comparar de forma sistemática, las descripciones de puestos, incluidos el plan de compensación y los criterios de desempeño, con otros puestos en ventas, en términos de su importancia para la organización. Los puestos de un valor aproximadamente igual por lo general se asignan al mismo nivel de grado. Por ejemplo, en el gobierno federal estadounidense, todos los puestos que tienen cabida bajo el rubro de servicio civil se han descrito, evaluado y categorizado verticalmente en grados que van desde GS-1 (el más bajo), hasta GS-18 (el más alto). Sobre una base horizontal, en cualquier grado del servicio civil, por ejemplo, el GS-14, hay diferentes puestos, como administrador de contratos o supervisor de contabilidad. La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (www.bls.com) realiza encuestas nacionales cada año, en marzo, para ajustar los niveles de remuneración de los puestos GS en relación a la industria privada. Numerosas empresas clasifican también sus puestos en ventas según los niveles de responsabilidad.

Los puestos en ventas a menudo varían en los niveles tanto verticales como horizontales. Los puestos verticales relacionados con las ventas pueden ser de *trainee* o capacitando, representante y representante senior. Los puestos horizontales pueden ser personal de ventas misionero o regular. Cada puesto, en las escalas tanto vertical como horizontal, requiere una descripción de puestos diferente con el fin de asignar un sueldo inicial mínimo y uno máximo, a menudo determinados por medio de las encuestas de lo que pagan otras organizaciones.

Establecer objetivos específicos

Los planes de compensación están diseñados para lograr ciertos objetivos organizacionales, por ejemplo, una mayor participación de mercado, márgenes de utilidad más altos, la introducción de nuevos productos o servicios, la obtención de nuevas cuentas o la reducción de los costos de ventas. Por sorpresa, un "número extraordinario de empresas estadounidenses utiliza planes de compensación que son incongruentes con sus metas de marketing", según los hallazgos de las investigaciones. Alrededor de 60 por ciento de las empresas que participaron en la encuesta reportó que sus gerentes de ventas experimentan ciertas dificultades cuando tratan que sus planes de compensación sean acordes con los objetivos organizacionales.[25]

Estos hallazgos son impactantes y desconcertantes debido a que, según parece, el procedimiento para establecer metas de compensación congruentes con las metas organizacionales es relativamente directo. La disponibilidad de los datos de ventas significa que es más fácil medir la productividad del personal que la de la mayoría de otros tipos de empleados. Además, las empresas pueden medir el logro de otros objetivos organizacionales, incluso cuando se realicen pocas ventas. Por ejemplo, el número de presentaciones de ventas que se hagan a los clientes puede ser un importante objetivo para que los compradores potenciales estén enterados de las ofertas de la empresa. Otro objetivo podría ser incrementar la razón de conversión (los pedidos como porcentaje de las presentaciones de ventas).

Cualquier plan de compensación puede tener varios objetivos, dependiendo de las necesidades de la empresa en cuestión, del gerente de ventas o del vendedor. Desde la posición ventajosa de la empresa, el plan debe hacer hincapié en lo siguiente:

- *Control*: los gerentes de ventas prefieren un plan que les permita tener el máximo control sobre la forma en que los vendedores distribuyen su tiempo.
- *Economía*: los gerentes de ventas quieren un plan que ofrezca un equilibrio deseable entre los costos y los resultados de las ventas.
- *Motivación*: los gerentes de ventas quieren un plan que pueda motivar a su personal a cargo para que logre un desempeño óptimo.
- *Simplicidad*: a los gerentes de ventas les agrada un plan cuya administración sea sencilla, que se pueda explicar con facilidad al personal de ventas y que sea suficientemente



Los gerentes pueden incrementar la productividad de la fuerza de ventas diseñando sistemas de compensación que reconozcan un desempeño ejemplar y que recompensen al personal de ventas conforme a ello.

flexible para asegurar los oportunos ajustes a las condiciones cambiantes del mercado y de las metas organizacionales.

Desde el punto de vista de los vendedores, el plan de compensación debe ofrecer:

- *Regularidad del ingreso*: el personal de ventas desea estar protegido de las drásticas fluctuaciones en el ingreso, de manera que le sea posible pagar cada mes los gastos regulares de hipoteca de la vivienda, alimentos y servicios públicos, sin sufrir contratiempos.
- *Recompensa por un desempeño superior*: al personal de ventas le agrada la compensación en relación directa con la cantidad de esfuerzo que hace y con los resultados que obtiene. El desempeño superior debe cosechar recompensas superiores.
- *Equidad*: el personal de ventas desea que sus ganancias sean equitativas en términos de su experiencia y capacidad, del pago que reciben sus compañeros de trabajo y los vendedores de los competidores y del costo de la vida.[26]

No es fácil que un solo plan de compensación logre todos esos objetivos, en especial debido a que algunos, como la economía y la regularidad del ingreso, tienden a estar en conflicto.

Debido a que sus situaciones de marketing y sus objetivos son tan diversos, las organizaciones en todas las industrias utilizan una gran variedad de planes de compensación, desde los sencillos hasta los complejos. Sin importar lo sofisticado del plan, es importante para la moral de la fuerza de ventas que los representantes puedan calcular sus ganancias esperadas en un periodo determinado, con el fin de facilitar su planeación financiera personal.

Determinación de los niveles generales de compensación

Las empresas y las industrias cuyos niveles de compensación promedio son bajos tienden a experimentar altos índices de rotación. Por consiguiente, el nivel de compensación debe ser lo suficientemente competitivo como para atraer y retener al personal de ventas competente.

Varios factores determinan el nivel básico de remuneración para una fuerza de ventas. Los más significativos son 1) las habilidades, la experiencia y la educación requeridas para desempeñar el puesto con éxito; 2) el nivel de ingreso para puestos comparables en la empresa; y 3) el nivel de ingreso para puestos comparables en la industria (es decir, el entorno competitivo). La importancia relativa de cada uno de tales factores variará de una situación a otra.

Un enfoque para establecer niveles generales de remuneración para los puestos en ventas es asignar valores numéricos a cada requerimiento del puesto. Por ejemplo, se podría asignar una calificación alta a la experiencia previa en ventas para un puesto en ventas particular (por ejemplo, ocho en una escala de uno a diez), y una maestría universitaria podría tener un valor de cuatro. Se suman los valores de los puntos para todos los requerimientos, a fin de comparar la importancia de los diferentes puestos en ventas dentro y fuera de la organización. Con base en este análisis, los gerentes pueden obtener un orden de rangos de puestos y asignar una escala de ingreso básico a cada nivel, como se muestra en el sencillo ejemplo que se presenta en la tabla 12.2.

Por lo general, existe cierto traslape en los sueldos entre los diferentes rangos de puestos, a fin de permitir el desarrollo en cada puesto, con base en la experiencia, las habilidades y el desempeño personales. Por ejemplo, en los puestos del servicio civil hay un rango de sueldos, dependiendo del puesto del individuo en el nivel de ese grado. De manera similar, en el mundo corporativo, una encuesta reciente sobre compensación encontró que el personal de ventas con un desempeño superior ganaba 2.5 veces el promedio del personal.[27]

Costos de vida. Además del nivel general de compensación, cualquier plan debe ser lo bastante flexible como para ajustarse a los costos de vida del área. *Sales & Marketing Management* publica cada año una “encuesta de los costos de vida”, que los clasifica por área metropolitana seleccionada. Los gerentes de ventas pueden utilizar dicha información para ayudar a establecer el nivel de compensación para áreas particulares.

Ganancias máximas. ¿Debería haber un límite a lo que un representante de ventas sobresaliente puede ganar? De manera más específica, ¿el personal de ventas debería ganar más que sus jefes? Aun cuando hay argumentos a favor de ambos lados del problema, la respuesta depende de las circunstancias y de las filosofías de la gerencia. Cuando se asignan límites a las ganancias,

TABLA 12.2 Análisis de los puestos en ventas

Requerimientos del puesto	Experiencia	Educación	Calificaciones de la prueba	Calificación total posible
Valores numéricos totales	**10**	**6**	**10**	**26**

CALIFICACIONES MÍNIMAS REQUERIDAS

Puesto en ventas	Experiencia	Educación	Calificaciones del puesto	Totales	Nivel de remuneración
Trainee o capacitando	4	3	3	10	Alto
Representante de ventas	6	4	6	16	Más alto que el sueldo del trainee o capacitando
Representante de ventas senior	8	4	8	20	Más alto que el sueldo del representante de ventas

la gerencia debe establecer cuotas de ventas razonables para evitar que la fuerza de ventas se desaliente. En muchas empresas progresistas no se topan las ganancias de un vendedor, siempre y cuando los costos de ventas se mantengan dentro de límites razonables. Por ejemplo, James B. Horton, presidente y alto directivo de Hall Publications, Inc. (www.hallpublications.com), es un firme defensor de que no se establezcan topes para los sueldos de los vendedores. Cuando Horton era editor de *Psychology Today*, un vendedor de anuncios ganaba la mayor cantidad de dinero en la empresa, el gerente de ventas ocupaba el segundo lugar y Horton el tercero. Este último creía que ello era excelente. "Todo lo que deseaba era tener cinco vendedores más como él. A medida que el individuo vende más, recibe más comisión. Debido al componente de sueldo de la estructura, mi costo de ventas por página disminuía."[28]

Desarrollo de la mezcla de compensación

Mezcla de compensación Relación entre sueldo, comisiones y otros incentivos.

La mayoría de las organizaciones contemporáneas de ventas ha encontrado que una **mezcla de compensación** de sueldo, comisiones y/o bonos es más eficaz para lograr los objetivos y las metas, que el sueldo o las comisiones solos. En la mezcla es esencial la relación entre el sueldo regular y el pago de incentivos.

Costos de las mezclas de compensación alternas. Los gerentes de ventas deben considerar los costos de las mezclas de compensación alternas antes de diseñar un plan de compensación. Por lo general, los planes de comisiones directas son más eficientes en los niveles más bajos. Al reconocer esto, las empresas ofrecen un cambio, de los agentes de ventas que trabajan a comisión, al personal de ventas asalariado, una vez que el volumen de ventas ha llegado al nivel crítico.

La tabla 12.3 ilustra, por medio de un ejemplo hipotético, el impacto que las mezclas de compensación alternas tienen sobre los costos para tres vendedores. En los volúmenes de ventas

TABLA 12.3 Comparación de los costos de mezclas de compensación alternas

PERSONAL DE VENTAS	MÉTODO DE COMPENSACIÓN
Antonelli	Comisión directa (10%) de $ de las ventas
Bartholomew	Sueldo directo ($2 500/mes)
Cumar	Sueldo ($1 200/mes) más comisiones (5% de $ de las ventas)

Volúmenes de ventas	Nombre	Costos de compensación	Razón de costo a ventas (%)
$10 000	Antonelli	$1 000	10.0
	Bartholomew	2 500	25.0
	Cumar	1 700	17.0
15 000	Antonelli	$1 500	10.0
	Bartholomew	2 500	16.7
	Cumar	1 950	13.0
20 000	Antonelli	$2 000	10.0
	Bartholomew	2 500	12.5
	Cumar	2 200	11.0
25 000	Antonelli	$2 500	10.0
	Bartholomew	2 500	10.0
	Cumar	2 450	9.8
30 000	Antonelli	$3 000	10.0
	Bartholomew	2 500	8.3
	Cumar	2 700	9.0

más bajos, el plan de comisiones directas es el más eficiente en relación al costo. Sin embargo, en el volumen de ventas más alto, es preferible el sueldo directo. El plan de sueldo más comisiones es más eficiente en un volumen de ventas ligeramente menor.

Al considerar el desglose de sueldo e incentivos, los gerentes de ventas deben decidir qué grado de control es necesario sobre las actividades de la fuerza de ventas, qué cantidad de incentivos se requiere para cumplir con los objetivos y las metas, y cuáles son los costos totales para las diferentes mezclas de compensación. Después de responder a estas preguntas, los gerentes de ventas deben decidir qué proporción del ingreso total de cada vendedor se debe ganar por medio de incentivos y si el programa de pago de incentivos debe ser fijo, regresivo, o progresivo.

Proporción del sueldo. Los sueldos deben permitir que el personal de ventas satisfaga los gastos de vida cotidianos, al mismo tiempo que los animen para que desempeñen tareas que no son directamente mensurables para las ventas, como las cuentas de servicio al cliente. Pero no deben ser tan altos como para hacer que el vendedor se sienta satisfecho de sí mismo o con el solo sueldo. En la mayoría de los planes, alrededor de 70 a 80 por ciento del ingreso fijo total del vendedor es de sueldo fijo. Sin embargo, en definitiva, en todas las industrias hay una tendencia a incrementar los incentivos para el personal de ventas.

Bonos
Pagos que la gerencia hace a discreción por logros específicos.

Proporción de los incentivos. Las comisiones y los **bonos** son partes del incentivo del plan de compensación y por lo general se requiere que el personal de ventas logre alguna cuota de ventas predeterminada. Los incentivos son de alrededor de 20 por ciento del sueldo base para vendedores de empresas de productos de consumo y de alrededor de 25 por ciento del sueldo base para vendedores de empresas de productos industriales. Sin embargo, para los vendedores que están en el negocio de servicios, el pago de incentivos puede ser tan alto como 50 a 70 por ciento sobre su sueldo base.[29]

Incentivos progresivos
Incremento del porcentaje de comisiones o bonos otorgados a medida que se incrementa el volumen de ventas. Son mejores cuando los márgenes de utilidad aumentan de forma significativa después de haber llegado al punto de equilibrio.

Incentivos regresivos
Disminución del porcentaje de comisiones o bonos otorgados a medida que se incrementa el volumen de ventas. Por lo general se utiliza cuando existe una gran probabilidad de ventas "inesperadas" y una propensión a sobrecargar los inventarios de los clientes.

Prestaciones o beneficios adicionales
Recompensas financieras indirectas que ayudan a proporcionar al personal de ventas seguridad adicional y satisfacción laboral.

Incentivos fijos, progresivos o regresivos. Los índices de comisiones o bonos fijos son los más fáciles de calcular, pero no ofrecen al personal de ventas un gran incentivo para buscar niveles de ventas más altos y crecientemente difíciles. Los índices de **incentivos progresivos**, que aumentan el porcentaje de la comisión o los bonos otorgados a medida que aumenta el volumen de ventas más allá de los niveles designados, son mejores cuando los márgenes de utilidad aumentan de forma significativa una vez que se ha llegado al punto de equilibrio. A la inversa, los **incentivos regresivos** disminuyen a medida que se incrementan las ventas: por ejemplo, seis por ciento de todas las ventas inferiores a 1 000 unidades, cuatro por ciento de todas las ventas desde 1 000 hasta 1 500 unidades y dos por ciento de todas las ventas de más de 1 500 unidades. Las empresas utilizan los porcentajes de comisiones regresivas si existe alta probabilidad de ventas inesperadas y propensión a sobrecargar los inventarios de los clientes. En la elección entre planes de comisión fija, progresiva o regresiva, los gerentes de ventas deben estimar los efectos potenciales de cada plan sobre las utilidades generales.

Comisiones compartidas. Un problema especial para los gerentes de ventas es cómo dividir las comisiones cuando dos o más personas trabajaron en el cierre de una venta. Por ejemplo, un representante de ventas de una cuenta clave puede visitar las oficinas generales del cliente, mientras que otro visita la sucursal del cliente. Debido a que es posible que después surjan desacuerdos acerca de quién es más responsable de la venta, la gerencia debe decidir con anticipación la forma de dividir las comisiones.

Tipos de incentivos. Las empresas pueden considerar un sinnúmero de **prestaciones o beneficios adicionales** para recompensar a los ejecutivos que tienen un alto desempeño (vea la tabla 12.4). Aun cuando muchos están reservados para el nivel más alto de la gerencia, las prestaciones como automóvil de la empresa y opciones de acciones, con frecuencia están disponibles para

TABLA 12.4 Tipos de prestaciones o beneficios adicionales

Automóvil de la empresa	Préstamos con bajas tasas de interés o sin ellos
Seguro de vida suplementario	Compensación diferida
Preparación de la devolución de impuestos	Prestaciones de retiro suplementarias
Seguro médico suplementario	Viajes en avión en primera clase
Planeación personal de impuestos y financiera	Asignación por reubicación
Membresía en un club campestre	Opciones de acciones

la fuerza de ventas. Otras, como membresías de clubes, a menudo se otorgan al personal de ventas para que agasaje a los clientes. Aun cuando en Estados Unidos el Congreso ha limitado algunas deducciones fiscales que pueden reclamar las empresas por "instalaciones de hospitalidad", como yates, resorts y pabellones de caza, los gastos de hospitalidad relacionados con el negocio todavía son deducciones fiscales legítimas.

Opciones de acciones. Con el fin de retener a empleados de alta calidad, las organizaciones de ventas pueden ofrecer opciones de acciones en proporción con la productividad del vendedor. Una *opción de acciones* es simplemente una oportunidad que se otorga (una opción) para comprar acciones de la empresa en alguna fecha futura y a un precio predeterminado, por lo general más bajo que el valor prevaleciente en el mercado. Si el precio de las acciones aumenta, la persona las puede comprar al precio predeterminado, venderlas ganando una utilidad y pagando impuestos sobre la misma. Cuando el precio de las acciones de la empresa está aumentando, el personal y los gerentes de ventas se pueden mostrar reacios a salir de la empresa sin ejercer las opciones disponibles en alguna fecha futura. Si las opciones de acciones se otorgan conforme a la productividad, se incrementa el propósito intencional de la empresa de retener a quienes tienen un desempeño superior. Algunas permiten que el personal de ventas haga contribuciones



Los gerentes de ventas pueden ofrecer prestaciones adicionales, como una membresía en un club campestre, que el personal de ventas con alto desempeño puede utilizar para agasajar a sus clientes durante las negociaciones.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Incentivos de opciones de acciones en los paquetes de compensación

Ruth Bronsen, gerente de ventas de un fabricante de equipo para oficinas, gana cerca de $165 000 anuales en sueldo y bonos. En un esfuerzo para contratar sus servicios, un competidor le ofrece el mismo sueldo, más opciones de acciones. Si Bronsen acepta la oferta del competidor, recibirá una declaración oficial otorgándole el derecho de comprar 5 000 de las acciones de la empresa a un precio de $10 por acción en alguna fecha futura (cuando se espera que el precio de mercado sea más alto), por lo general dentro de dos o tres años, de manera que la gerencia pueda evaluar su desempeño antes de que obtenga utilidades inesperadas sobre las opciones de acciones. Algunas empresas han liquidado a gerentes con un bajo desempeño antes del tiempo de espera requerido para ejercer la opción de acciones, de manera que muchos gerentes ahora insisten en un contrato de empleo que se prolongue más allá de la fecha de ejercicio de la opción de acciones.

por cada pedido de ventas, que la empresa iguala, con el fin de constituir un fondo de capital especial. Cuando el personal de ventas se retira antes de tiempo, les devuelven sus contribuciones, pero pierden las de la empresa. Estos tipos de incentivos se conocen como "esposas de oro", debido a que tienden a retener a los empleados en la empresa. El cuadro de *Administración de ventas en acción* explica cómo funcionan las opciones de acciones.

Prueba previa del plan

Los gerentes deben hacer una prueba previa y la evaluación de cualquier plan de compensación antes de adoptarlo. Para identificar su probable impacto sobre las utilidades, necesitan calcular las ventas y las ganancias potenciales que le habría ofrecido el nuevo plan a cada vendedor durante los últimos años. Después, la empresa puede hacer una prueba previa del plan propuesto en una o más divisiones de ventas. Dicha prueba debe durar el tiempo suficiente para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos organizacionales. Si la prueba limitada tiene éxito, entonces el plan se puede implementar en toda la fuerza de ventas. Por último, debido a que las personas a menudo se resisten al cambio, es crucial que los comités de los empleados clave afectados ayuden a desarrollar, aprobar e implementar cualquier nuevo plan propuesto.

Administración del plan

Un plan de compensación debe ser justo, fácil de comprender, sencillo de calcular y flexible. A medida que cambian las condiciones del mercado y los objetivos organizacionales, es necesario modificar el plan.

Las ventas no siempre son una medida justa o adecuada de la contribución de un vendedor. Por ejemplo, en épocas de escasez del producto y del servicio, el principal objetivo a corto plazo de la empresa puede ser proporcionar suministros a los clientes. En general, las crecientes demandas sobre el personal de ventas para que desempeñe dichas actividades que no son de ventas han conducido a que la gerencia reevalúe los planes de compensación básicos. Debido a que por lo general sólo alrededor de una tercera parte de la jornada de trabajo de un vendedor se dedica a las ventas cara a cara, es importante tener un plan de compensación que refuerce la planeación eficaz y eficiente y la administración del tiempo del personal de ventas.

La mayoría de los gerentes de ventas cree que no se debe divulgar el pago de los compañeros entre los miembros de la fuerza de ventas. Los expertos en sueldos por lo general temen que la divulgación del sueldo pueda llevar a que el personal de ventas exija una justificación por los diferenciales de pago y que ello incremente las fricciones y los celos entre los empleados. Por

consiguiente, la mayoría de las empresas limita la información al anuncio esperado de aumentos y, tal vez, de la gama de sueldos prescrita dentro de las diferentes categorías de puestos.

Pero también es posible que la *falta* de información en lo concerniente al sueldo pueda afectar de forma negativa el desempeño y la satisfacción de los empleados. La secrecía acerca de los sueldos impide que las personas juzguen su progreso en términos relativos. Algunas investigaciones han respaldado la postura de que una mayor divulgación puede influir de forma positiva en el desempeño, la satisfacción con el sueldo y la aceptación de las políticas de promoción de la empresa. Sin embargo, debemos hacer una advertencia: el personal de ventas parece sentirse menos satisfecho con sus superiores (o al menos en principio), después de la implementación de políticas de pago abiertas. Además, es probable que las organizaciones que no son capaces de medir el desempeño de forma objetiva, experimenten dificultades con un sistema de pago abierto.

Evaluación del plan

Antes de que el plan de compensación se concrete, incluso durante un periodo relativamente breve, la empresa lo debe evaluar a fondo para saber si es compatible con las metas de los gerentes de ventas de atraer a un personal deseable, conservarle y motivarle, a fin de lograr las metas organizaciones. Una vez establecido, la gerencia revisa y evalúa continuamente el plan de compensación y determina su continua efectividad. Esta revisión se puede hacer sobre una base trimestral, semestral o anual.



Ventajas y desventajas de los diferentes métodos de compensación

En las páginas siguientes, se revisarán las ventajas y desventajas de varios métodos de compensación en las condiciones cambiantes del mercado y los diferentes objetivos de ventas.

Sueldo directo

Aun cuando los recién contratados en ventas a menudo reclaman que el *nivel,* y no el *método* de compensación es más importante para ellos, muchos rechazarán cualquier plan que genere una amplia variación en su ingreso. Tales personas que se enfocan en la seguridad prefieren un sueldo base o una cuenta de anticipos, de manera que puedan contar con algún ingreso regular para cubrir sus gastos de vida básicos. Esto llega a ser todavía más importante cuando las ventas son infrecuentes y de temporada.

El sueldo directo es más apropiado en las siguientes situaciones:

- *Situaciones de venta en equipo*: varias personas, por ejemplo, un vendedor coordinador, un ingeniero técnico, un representante de servicio de marketing y un miembro de la gerencia de marketing, cooperan como equipo para hacer una venta. IBM incorpora índices en este enfoque a la venta de sistemas de computadoras.
- *Periodos prolongados de negociaciones*: tal vez sea necesario un año o más para hacer una venta compleja de un sistema de productos y servicios, o de artículos de precio muy alto, como jets privados.
- *Situaciones promocionales mixtas*: en ocasiones, la publicidad desempeña un rol crucial en las ventas y quizá sea difícil evaluar la relación entre las actividades del personal de ventas y la publicidad. Esto también es cierto en las fuerzas de ventas "internas-externas".
- *Periodos de aprendizaje*: durante el primer año, por lo general se requiere un sueldo para atraer a nuevos prospectos en ventas y para compensar al *trainee*, al menos hasta que las comisiones sean lo suficientemente cuantiosas como para proporcionar un estándar de vida adecuado.

- *Venta misionera*: los puestos de venta misionera son aquellos que no son de ventas, orientados a desarrollar la buena voluntad entre los clientes (como médicos, farmacias, hospitales, museos y agencias del gobierno que sirven de encargados de decidir o de recomendar los productos a sus pacientes, clientes, o compradores) al proporcionar información, asesoría, servicio y ayuda cuando prescriben, recomiendan y mercadean (montan exhibidores educativos o productos).
- *Condiciones especiales*: introducir una nueva línea de productos, incursionar en nuevos territorios, visitar las cuentas de nuevos clientes o vender en condiciones inusuales del mercado (por ejemplo, un incremento en los precios de la gasolina), son todas situaciones especiales que pueden crear ansiedad en los vendedores acerca de sus ganancias, a menos que tengan la seguridad de un sueldo garantizado.

En Xerox Corporation (www.xerox.com), se espera que los gerentes de distrito estén al tanto de condiciones inusuales en el mercado, de manera que puedan hacer ajustes en el plan de compensación de su fuerza de ventas. Por ejemplo, el personal de ventas (que resulta directamente afectado por una condición inusual del mercado) tiene la opción de cambiar de un plan de compensación combinado a uno de sueldo directo cien por ciento. Esta flexibilidad del plan evita la inestabilidad del ingreso y promueve la satisfacción con el plan de compensación en general. A fin de asegurar la respuesta oportuna a las necesidades de la fuerza de ventas y de monitorear cambios en el entorno, Xerox Corporation (www.xerox.com) también evalúa sus planes de compensación cada trimestre.

Debido a que las ganancias bajo un método de sueldo directo son independientes de medidas de productividad como las ventas, las utilidades, las visitas o presentaciones de ventas, este método proporciona al personal de ventas la seguridad de un ingreso exacto. Desde la perspectiva gerencial, la principal ventaja del plan de sueldo directo es que el personal de ventas puede dirigir sus actividades hacia los objetivos de la empresa. Muchas empresas exitosas remuneran a sus vendedores sobre la base de sueldo directo. Los planes con dicha base están muy difundidos en industrias como la aeroespacial, la del petróleo y la de productos químicos, donde el servicio y las habilidades de ingeniería son particularmente importantes para los clientes. En tales industrias, es más probable que el personal de ventas piense en sí como consultores del cliente o ingenieros de ventas y a menudo ni siquiera utilizan el título de "representante de ventas". En un plan de sueldo directo, el alto nivel de productividad se puede recompensar mediante incrementos anuales del sueldo. En general, el método de compensación de sueldo directo tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Proporciona seguridad al personal de ventas, debido a que sabe que podrá cubrir sus gastos de vida básicos.
- Ayuda a desarrollar un sentido de lealtad hacia la empresa.
- Incrementa la flexibilidad en las asignaciones territoriales, debido a que es menos probable que el personal se llegue a apegar a ciertos territorios de ventas y a ciertos clientes.
- Proporciona a la empresa un grado más alto de control sobre las actividades del personal de ventas.
- Permite una rápida adaptación de las actividades de la fuerza de ventas a las demandas cambiantes del mercado y a los objetivos de la empresa.
- Su administración es sencilla.

Desventajas

- No proporciona ningún incentivo para hacer un esfuerzo extra.
- Puede incrementar los costos de ventas, debido a que los sueldos permanecen iguales incluso cuando no hay ventas.

- A menudo conduce a inequidad en el ingreso, debido a que hay una tendencia a pagar en exceso al personal de ventas menos productivo y a pagar menos de lo debido al más productivo.
- Conduce a un desempeño adecuado, pero no superior.

Comisiones directas

Los planes de comisiones directas proporcionan poderosos incentivos, más que seguridad, y tienden a dar como resultado niveles más altos de productividad y de ganancias para el personal de ventas que los planes de compensación con base en el sueldo en organizaciones similares. Los planes de comisiones directas son comunes en industrias como la de bienes raíces, ventas de puerta en puerta y ventas basadas en reuniones, como en el caso de Mary Kay Cosmetics (www.marykay.com) o Tupperware (www.tupperware.com).

Las comisiones sólo se pagan por logros mensurables (por lo general, el volumen de ventas), de manera que los planes de comisiones directas ofrecen recompensas y riesgos muy semejantes a los que asumen los empresarios. Para incrementar la productividad en las ventas, CBS Station Group (www.cbs.com) eliminó su estructura de sueldos para el personal de ventas y adoptó un plan de pagar sólo comisiones.[30]

Cuando les compensan por medio de comisiones directas, los vendedores menos productivos a la larga renuncian, mientras que en un sistema de sueldo garantizado, el gerente de ventas por lo general se ve obligado a despedirlos.

La aplicación de planes de comisiones requiere que el gerente de ventas decida:

1. La base, o unidad, sobre la cual se pagarán las comisiones (ventas en dinero, unidades vendidas o utilidad bruta).
2. El índice que se pagará por unidad (por lo general expresado como un porcentaje de las ventas o de la utilidad bruta).
3. El punto en el cual se inician las comisiones (después de vender la primera unidad o después de llegar a una cuota de ventas).
4. El momento en que se pagan las comisiones (cuando se obtiene el pedido, cuando se envía o cuando se paga).

Si al personal de ventas no le pagan su comisión hasta que se envía el pedido, es probable que presione a los gerentes de la planta para que lo envíen con prontitud. Esto significa que el servicio al cliente se está mejorando al mismo tiempo que el personal de ventas cuida sus intereses.

Las empresas que carecen de un gran capital de trabajo a menudo utilizan las comisiones como método para mantener los costos directamente relacionados con las ventas. Algunas empresas prefieren recurrir a personal de ventas por horas o a agentes independientes del fabricante, sobre la base de una comisión directa, con el fin de evitar los costos administrativos asociados con el cobro de impuestos federales de seguro social, impuestos por desempleo e impuestos al ingreso. Siempre que a una empresa no le preocupe mucho el servicio o el desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente, las comisiones son una eficaz forma de obtener un alto nivel de ventas.

Rentabilidad. Aun cuando las comisiones deberían estar relacionadas con las utilidades, la gerencia a menudo se muestra reacia a revelar al personal de ventas los márgenes de utilidad, por temor a que pueda renunciar y proporcionar dicha información a los competidores. Sin embargo, el personal de ventas debe poder calcular su ingreso esperado. Una solución a este dilema es dividir los productos en grupos de utilidades y asignarle a cada uno un índice de comisión diferente.

Cuenta de retiro
Suma de dinero pagada contra futuras comisiones. Un "retiro garantizado" es uno que no es necesario reembolsar en caso de comisiones insuficientes.

Cuentas de retiro. Los planes de comisiones pueden incluir un **retiro,** que es una suma de dinero pagada contra las futuras comisiones. Un *retiro garantizado* es uno que no es necesario

que la persona reembolse si ha ganado comisiones insuficientes. Por consiguiente, funciona como un sueldo, pero es más bajo de lo que sería un sueldo directo. Las comisiones se deben pagar en ciertas condiciones y en momentos diversos. El personal de ventas puede recibir comisiones sobre todos los pedidos por escrito, aceptados, enviados o pagados durante un periodo determinado.

Un retiro o anticipo contra futuras comisiones, es una forma de proporcionar al personal de ventas la seguridad de un ingreso fijo, al tiempo que les ofrece un incentivo para una mayor productividad. Como se indica en la tabla 12.5, un vendedor puede obtener un retiro semanal de $2 500, con 10 por ciento de comisión sobre las ventas. Debemos observar que el saldo de este representante de ventas fue negativo hasta la semana número ocho, cuando el volumen de ventas llegó a un nivel lo suficientemente alto de las comisiones totales ganadas como para exceder al retiro total contra comisiones. Sin embargo, a lo largo de esas semanas, el representante de ventas tuvo cierta seguridad de un ingreso fijo, debido al retiro fijo de $2 500. Con un saldo positivo alto, el vendedor podría solicitar razonablemente un incremento en el retiro. Por lo general, el objetivo de la gerencia es determinar el retiro en un nivel lo bastante alto como para ofrecer la seguridad necesaria, pero lo bastante bajo como para impedir que el personal de ventas se atrase demasiado en la compensación de sus ganancias por comisiones. Algunos gerentes de ventas fijan límites superiores sobre los saldos negativos permisibles de los retiros.

Si el saldo de un vendedor es negativo al final del trimestre, por lo general se traslada al siguiente trimestre. Sin embargo, si esta situación continúa, la empresa debe considerar la reducción de la cantidad del retiro, o cambiar al vendedor a un plan de comisión directa. En los casos en que un vendedor salga de la empresa con un saldo negativo en su declaración, el precedente legal no requiere que el empleado liquidado reembolse el retiro. Algunas empresas utilizan un sistema de comisiones negativo para controlar los esfuerzos de un representante de ventas. Por ejemplo, si un cliente da por terminado el arrendamiento de una máquina, el vendedor asignado a esa cuenta particular perdería la comisión original pagada cuando se instaló la misma. Este tipo de política ayuda a asegurar que el vendedor no descuide a los clientes actuales o de largo plazo. Numerosos expertos creen que una fuerza de ventas que siempre tiene una gran

TABLA 12.5 Declaración de las ganancias de un vendedor con un retiro semanal y una comisión de 10 por ciento

SEMANA	VOLUMEN DE VENTAS	COMISIONES GANADAS	RETIRO SEMANAL	SALDO
1	0	0	$2 500	−$2 500
2	$10 000	$1 000	2 500	−4 000
3	15 000	1 500	2 500	−5 000
4	25 000	2 500	2 500	−5 000
5	30 000	3 000	2 500	−4 500
6	40 000	4 000	2 500	−3 000
7	45 000	4 500	2 500	−1 000
8	50 000	5 000	2 500	+1 500
9	45 000	4 500	2 500	+3 500
10	55 000	5 500	2 500	+6 500
11	60 000	6 000	2 500	+10 000
12	63 000	6 300	2 500	+13 800
13	75 000	7 500	2 500	+18 800
Totales	$453 000	$51 300	$32 500	+$18 800

cantidad de pagos en riesgo y una variación de más de 20 por ciento en las ganancias de un mes a otro, el gerente de ventas debería considerar si los beneficios del programa de retiro exceden sus puntos negativos.[31]

Las siguientes son algunas de las ventajas y desventajas de los planes de comisión directa.

Ventajas

- El ingreso está directamente relacionado con la productividad.
- Las comisiones se calculan con facilidad, de manera que el personal de ventas se pueda mantener informado en lo concerniente a sus ganancias.
- No existe un tope sobre las ganancias potenciales.
- El dinero no está vinculado con los sueldos, debido a que las comisiones se pagan sólo cuando se generan ingresos.
- Los costos son proporcionales a las ventas.
- El personal de ventas disfruta de una libertad máxima para trabajar.
- El personal de ventas que tiene un mal desempeño se elimina él mismo mediante su renuncia.
- El ingreso se basa estrictamente en los logros, no en las evaluaciones subjetivas de los gerentes de ventas.

Desventajas

- Es posible que se haga un excesivo énfasis en el volumen de ventas, más que en la rentabilidad de éstas.
- El personal de ventas tiene muy poca lealtad a la empresa.
- Debido a las extremas fluctuaciones en las ganancias, muchos miembros del personal de ventas pueden enfrentar incertidumbre acerca de si podrán satisfacer los gastos de vida cotidianos de sus familias.
- Es posible que haya altos índices de rotación de la fuerza de ventas cuando las condiciones de negocios son lentas.
- A menudo se descuidan las actividades que no son de ventas, como de servicio, ventas misioneras y exhibidores.
- El personal de ventas puede saturar el inventario de los clientes, lo que quizá lleve a estresar las relaciones a largo plazo con él.
- Quizás ocurran ganancias inesperadas en buenas condiciones de negocios, lo que puede inquietar a la administración de ventas.
- La flexibilidad de dividir los territorios o de transferir al personal de ventas disminuye debido a los limitados medios de control sobre la fuerza de ventas.
- Los gerentes de ventas quizá lleguen a ser negligentes en el reclutamiento, la selección y la supervisión, debido a que pueden considerar que el personal de ventas marginal es aceptable en este plan de compensación.

Planes de compensación con bonos. Los planes de bonos proporcionan una suma total de dinero o de acciones por algún desempeño excepcional, como cumplir con la cuota, una nueva cuenta del cliente o vender una mezcla de productos deseada. Las empresas pueden pagar bonos por el desempeño individual o por los logros del grupo y entregarlos en el periodo actual, distribuirlos a lo largo de varios periodos o diferirlos hasta después del retiro, cuando el vendedor está ganando menos dinero y pagará menos impuestos. La mayoría de las empresas paga cada año al personal de ventas sus ganancias por incentivos. Por lo general es mejor que los bonos se paguen tan pronto como sea posible, de manera que refuercen el comportamiento deseado del vendedor. Si se pagan anual o semestralmente, los bonos tienen a perder su efectividad para

estimular un desempeño superior. Por último, los gerentes de ventas no deben asignar en forma rutinaria bonos iguales para todos los miembros de un equipo que logra cierta meta. En vez de ello, deben reconocer las contribuciones individuales al logro de la meta, de manera que los contribuyentes marginales no reciban una recompensa igual a la de quienes tuvieron una alta productividad. Quizá la principal ventaja de los planes de bonos es su flexibilidad, que permite que los gerentes adapten con rapidez los esfuerzos individuales y de grupo hacia los cambiantes objetivos organizacionales.

Combinación de planes de compensación

La combinación de planes de compensación agrupa dos o tres de los métodos de compensación básicos. Por lo general incluye comisiones y bonos para motivar a los vendedores a lograr un gran volumen o a alcanzar las metas de utilidad y además, un sueldo para ayudarles a lograr las metas menos cuantificables, como servicio al cliente, control de gastos y desarrollo de ventas a largo plazo. Los planes combinados son los métodos de compensación que más se utilizan y más de 70 por ciento de las empresas está a favor de ellos.[32]

El factor crucial en un plan de compensación combinado es la selección de una mezcla meta de sueldo e incentivos. La decisión no es arbitraria. El gerente de ventas necesita ofrecer un sueldo lo suficientemente alto como para atraer talento y un incentivo suficiente para motivar. Esto significa estar familiarizado con el entorno de compensación competitivo y con la cantidad de incentivos que motivará a la fuerza de ventas, dada la naturaleza del trabajo que realizan. La razón de apalancamiento de la compensación varía entre las empresas, pero por lo general es de 70 a 80 por ciento de sueldo y de 20 a 30 por ciento de incentivo.

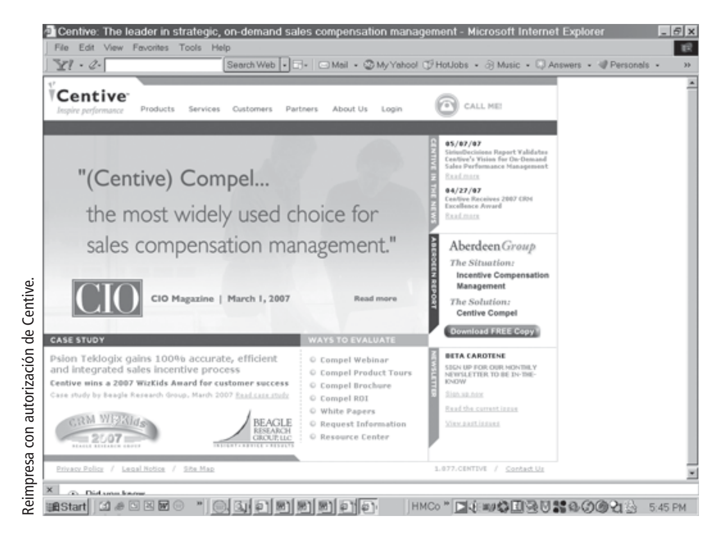
No existe ningún plan de compensación que se ajuste a todas las situaciones. Sin embargo, estos son los más flexibles de todos los enfoques. Los siguientes son algunos planes de compensación que se ajustan a una variedad de condiciones:

- *Sueldo más comisiones*: esta combinación es mejor cuando la gerencia quiere obtener un alto nivel de ventas sin sacrificar el servicio al cliente. Es bueno para el nuevo personal de ventas, debido a que proporciona más seguridad que la comisión directa.
- *Sueldo más bonos*: esta combinación es la preferida para lograr objetivos a largo plazo, como vender grandes instalaciones o sistemas de productos o lograr una mezcla deseada de clientes.
- *Sueldo más comisiones, más bonos*: este plan es apropiado para las ventas de temporada, cuando hay frecuentes desequilibrios en el inventario y la gerencia desea enfocarse en ciertos productos o clientes.
- *Comisión más bonos*: este plan por lo general se aplica a los esfuerzos de grupo, cuando algunos miembros del personal de ventas visitan a los principales compradores o a los comités de compras, mientras que otros visitan a los gerentes de las tiendas.

Las siguientes son las principales ventajas y desventajas de un plan de compensación combinado.

Ventajas

- Proporciona mayor flexibilidad y control sobre el personal de ventas, en el sentido de que se pueden recompensar todas las actividades deseables.
- Proporciona seguridad, además de incentivos.
- Permite un refuerzo continuo e inmediato del comportamiento de ventas deseado.





● **Los gerentes de ventas pueden recurrir a empresas especialistas como Centive para diseñar planes de compensación combinados que puedan ser eficaces para incrementar el desempeño de la fuerza de ventas.**

Desventajas

- Puede ser complejo y es fácil comprenderlo de forma equivocada.
- Su administración puede ser costosa, en particular si no se computariza.
- Puede fracasar en el logro de los objetivos administrativos si no se concibe de forma cuidadosa.

¿Qué método de compensación paga más dinero al personal de ventas? Una encuesta reciente reveló que una combinación de sueldo e incentivo producía el pago total más alto para los mejores miembros del personal de ventas.[33]

Visite varios sitios web, como www.centive.com, para aprender más acerca de los programas de compensación de la fuerza de ventas y para revisar casos de estudio, informes oficiales, investigaciones de la industria y los webinars disponibles que puedan incrementar su comprensión de los sistemas de recompensa de la fuerza de ventas y de los planes de compensación.

Tendencias en la compensación de ventas

Se espera que muchos cambios recientes en la compensación de los vendedores continúen durante los próximos años. Esas tendencias incluyen:

- Vincular el plan de compensación de ventas con la productividad y con la retención.
- La inclusión de la satisfacción del cliente en el plan de compensación de ventas.
- Mayor énfasis en la compensación de ventas a nivel internacional.

Compensación por productividad y retención

Las empresas están empezando a ver los planes de compensación de ventas de forma más amplia, como inversión en la futura productividad de ventas y en la retención del personal y gerentes de ventas deseados. Por consiguiente, se están volviendo más generosas en la compensación tanto a los gerentes como al personal de ventas.[34]

Debido a años de reducciones de costos y de tamaño, las fuerzas de ventas de las empresas se han vuelto bastante esbeltas. Esto significa una presión adicional sobre los gerentes de ventas para que conserven a los buenos vendedores. De forma que ahora los planes de compensación no sólo deben atraer a nuevos prospectos, sino también retener al personal de ventas actual. Cada vez más, los gerentes de ventas están ofreciendo sueldos iniciales más altos y firmando bonos para atraer a nuevo personal de ventas. Al mismo tiempo, se están haciendo ajustes para mejorar los planes de compensación del ya existente, con el fin de mantener un alto nivel de moral.[35]

Inclusión de la satisfacción del cliente en el plan de compensación

Otra importante tendencia en el entorno de negocios es el creciente énfasis en la satisfacción del cliente y en el desarrollo de relaciones. Los gerentes están reconociendo que los altos niveles de satisfacción del cliente y de retención son cruciales para la rentabilidad. Las empresas como IBM

(www.ibm.com), Xerox (www.xerox.com), Saturn (www.saturn.com), Infiniti (www.infiniti.com) y DaimlerChrysler (www.daimlerchrysler.com) han incorporado los incentivos con base en la satisfacción del cliente (CSBI, por sus siglas en inglés) en sus planes de compensación de ventas.[36] Por ejemplo, en el caso del personal de ventas de IBM, un monto significativo de sus incentivos está determinado por las calificaciones de satisfacción del cliente. Otras empresas utilizan las calificaciones de satisfacción del cliente para determinar los bonos para el personal de ventas al final del año. Una encuesta encontró que 26 por ciento de las empresas mide la satisfacción del cliente como parte del plan de compensación de ventas y dichas empresas reportaron que es probable que continúen con los sistemas CBSI en el futuro.[37]

Otra tendencia relacionada en la compensación de ventas es la de los equipos de ventas al cliente y los programas de cuentas clave. Numerosas empresas de *Fortune 500* están cambiando a su personal de ventas a equipos con base en cuentas. Esas empresas creen que pueden servir mejor a sus clientes adoptando una estructura más enfocada en el cliente para su personal de ventas y su plan de compensación.[38] Los vendedores de cuentas clave o los equipos de ventas al cliente, que visitan a aquellos más grandes y rentables, a menudo son los mejor pagados en sus empresas. Sus planes de compensación también están vinculados con la satisfacción del cliente. Un gerente nacional de cuentas de Monsanto (www.monsanto.com), con 15 por ciento de su compensación con base en las encuestas del cliente, dice, “Es necesario que su compensación esté vinculada con las relaciones que tiene con sus clientes, de lo contrario la alta gerencia no comprenderá [qué tanto vale usted]”.[39]

Compensación de ventas internacional

A medida que las empresas continúan con su expansión hacia los mercados internacionales, están enfrentando una gama de circunstancias que requieren ajustar sus planes de compensación para el personal de ventas.[40] Por ejemplo, en el Lejano Oriente, el volumen de ventas es el principal indicador del éxito, la compensación está vinculada casi exclusivamente con dicho factor y se debe conceder menos importancia a las actividades que no son de ventas cuando se desarrolla un plan de compensación. Con las grandes diferencias culturales en todo el mundo, las empresas estadounidenses deben evaluar con cuidado la cultura de cada país, antes de preparar un plan de compensación de ventas para ese mercado.[41]

Comisiones para los gerentes de ventas

Aun cuando nos hemos enfocado en los métodos para compensar al personal de ventas, no debemos pasar por alto el hecho obvio de que los gerentes de ventas también se preocupan por su compensación. Por lógica, la compensación de los gerentes de ventas debe estar estrechamente vinculada con el desempeño de la fuerza de ventas.

El desarrollo de un plan de compensación para un gerente de ventas puede plantear un reto. En primer lugar, sus responsabilidades no son exclusivamente de ventas ni de administración. Los buenos gerentes de ventas encuentran un equilibrio entre esas dos diferentes metas: se esfuerzan de forma continua por lograr ventas a corto plazo, pero también deben cumplir con las metas corporativas a largo plazo. Por consiguiente, el desarrollo de un plan de compensación de un gerente de ventas, sólo sobre la base del desempeño de ventas anual, puede no ser apropiado. En segundo, el diseño del plan de compensación de un gerente de ventas se complica todavía más debido a las expectativas de otras áreas funcionales de la organización. Por ejemplo, los ejecutivos de finanzas tal vez esperan que los gerentes de ventas controlen los costos de ventas y que los compensen conforme a ello, mientras que los ejecutivos de marketing tal vez desean recompensar a un gerente de ventas por hacer hincapié en los nuevos productos, en el incremento en la participación de mercado y en la imagen a largo plazo de la empresa. De forma que las empresas deben considerar una mezcla de metas orientadas a las ventas, así como a las metas organizacionales, cuando desarrollen un plan de compensación para los gerentes de ventas.[42]



Cuentas de gastos y prestaciones o beneficios adicionales

Cuenta de gastos
Cuentas financieras que permiten que los vendedores desempeñen las actividades necesarias de venta a su cargo.

Las **cuentas de gastos** permiten que el personal de ventas desempeñe las actividades necesarias de venta a su cargo, mientras que las prestaciones adicionales ayudan a proporcionarles seguridad personal y satisfacción laboral. Aun cuando ninguno de ellos es un medio de incrementar el ingreso, el personal de ventas a menudo los considera como importantes partes del paquete de compensación total, de forma que hablaremos de ellos en este capítulo. (En el capítulo 10 se estudian los concursos de ventas y otros incentivos monetarios que se utilizan como dispositivos para la motivación.)

Reconocimiento de la importancia de los gastos de ventas

Los costos asociados con el apoyo al personal de ventas en campo se han incrementado con rapidez y se espera que lo continúen haciendo durante un futuro predecible. Las principales categorías de gastos de ventas, además del sueldo, las comisiones y los bonos, las comidas y el entretenimiento, viajes en avión, renta de automóviles y alojamiento. El incremento en el costo del alojamiento a finales de la década de 1980 aumentó sólo el índice del costo de las ventas al mayor nivel de todos los tiempos. En una época más reciente, los gerentes de ventas están externando su preocupación por los gastos de automóvil, debido a que los costos de los vehículos nuevos y de su continuo mantenimiento también han aumentado el precio de enviar al personal de ventas a la carretera.[43] Para empeorar todavía más las cosas, los precios de la gasolina, que han sufrido un alza súbita, también han incrementado los costos asociados no sólo con los automóviles, sino también con los viajes aéreos.

Aun cuando los costos de las ventas se han incrementado, sí representan gastos que son necesarios e importantes para que el personal de ventas pueda desempeñar su trabajo. De hecho, es bien sabido que los gerentes de ventas consideran que los gastos tanto de viaje como de agasajos a los clientes, son a la vez "una herramienta y una maldición". Las empresas deben seguir presupuestando tales gastos, que a menudo son cruciales para el incremento en las ventas de la empresa y para su imagen general. Gran número de empresas estadounidenses parece haber descubierto que "Los agasajos son para los hombres de negocios lo que el fertilizante es para el agricultor, incrementan el rendimiento". Algunas empresas llevan los gastos de negocios un paso más allá, como lo demuestra el siguiente cuadro de *Administración de ventas en acción.*

Para lograr los objetivos a su cargo, todas las fuerzas de ventas efectivas deben incurrir en gastos. Sin embargo, quizás es más realista considerarlos no como gastos, sino como inversiones que producirán dividendos a futuro (como se muestra en el caso de *Administración de ventas en acción*). Debido a que el personal de ventas por lo general desembolsa su dinero para cubrir los gastos diarios, es especialmente importante para su moral que dichos desembolsos se restituyan con rapidez. La mayoría de las empresas reembolsa a su personal de ventas rubros como alimentos, alojamiento y gastos del automóvil, llamadas telefónicas de negocios y personales a sus hogares, bebidas y costos de lavandería cuando están de viaje.

Diseño del plan de gastos

Cualquier plan de gastos bien diseñado requiere de varios materiales de construcción. Estos son flexibilidad, equidad, legitimidad, simplicidad y comodidad de su administración.

Flexibilidad. Un plan que trata de relacionar los gastos de ventas sólo con las ventas puede desalentar las actividades rentables a largo plazo, como búsqueda de prospectos para convertirlos en nuevos clientes o proporcionar servicios especiales. Por tanto, los planes de gastos deben adaptarse a estos objetivos.

Equidad. Un plan de gastos debe ser lo bastante flexible para asegurar un trato equitativo hacia todo el personal de ventas, sin importar cuál sea su territorio o asignación de ventas. Por



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Las corporaciones respetan las reglas

En Estados Unidos, la Ley de Reforma Tributaria de 1986 redujo la cantidad de gastos para agasajos a clientes que se pueden eliminar contablemente, de 100 a 80 por ciento y parecía que habían llegado a su fin los días de "agasajos escandalosos". Sin embargo, numerosas empresas multinacionales continúan agasajando pródigamente a sus mejores clientes y es probable que lo sigan haciendo, incluso si dicho gasto de ninguna forma es deducible. De hecho, el negocio del entretenimiento fue "un negocio como de costumbre" en un reciente Super Bowl, donde las entradas para la línea central del campo se vendieron cada una a un precio de 2500 dólares o más.

Uno de los eventos de gran demanda en el calendario corporativo es el campeonato de tenis en canchas de césped que se celebra en el All England Lawn Tenis and Croquet Club, mejor conocido como Wimbledon. Seagram's es una de los cientos de corporaciones multinacionales que cada año agasajan a sus invitados en Wimbledon. La competencia por el espacio es tremenda, pero Merrill Lynch, IBM, British Petroleum y Avis se encontraban entre las pocas empresas afortunadas en agasajar a sus valiosos clientes con el tradicional menú del torneo, que consiste en champaña, salmón frío y fresas con crema. Para ayudar a desarrollar las relaciones entre la empresa y los clientes, Wexford International invitó a 60 de sus clientes y proveedores a un torneo de golf de dos días en un club campestre de Nueva Jersey. Todos estos agasajos parecen basarse en una creencia de negocios de que las empresas y los clientes que juegan juntos tienen a permanecer así, juntos.

consiguiente, el plan debe considerar las diferencias regionales de costo en lo que concierne a alimentos, alojamiento y viajes, así como las variaciones en los gastos debidas al manejo de diferentes tipos de clientes, o al desempeño de diferentes tareas de ventas. Cada año, *Sales & Marketing Management* calcula un índice de costos de ventas (SCI, por sus siglas en inglés), para una semana típica de cinco días de un vendedor que trabaja en cada uno de los 80 mercados metropolitanos. Numerosas empresas utilizan este índice para determinar los niveles de reembolso apropiados.

Legitimidad. El plan simplemente debe reembolsar los gastos legítimos, sin utilidades ni pérdidas para el vendedor, no importa si está de viaje o si trabaja en la oficina local. Las asignaciones de gastos nunca se deben utilizar en lugar de una compensación. Ello debilitaría el control del gerente de ventas sobre el plan de compensación básico, fomentaría el aumento indebido de los gastos y violaría las leyes federales del impuesto al ingreso. Sólo la cuenta de gastos que reembolsa el personal de ventas por los gastos legítimos de negocios es fiscalizable.

Simplicidad. Las políticas de reembolso deben evitar el lenguaje legal. Las personas deben comprender con facilidad qué gastos son reembolsables, de manera que cuenten con pautas claras cuando deban hacer gastos.

Comodidad. Demasiadas organizaciones requieren un papeleo excesivo y redundante para el reembolso de los gastos. Un plan de control de gastos eficiente debe minimizar el trabajo de oficina para los representantes y el personal de la oficina de ventas.

Control de gastos mediante el reembolso

Aun cuando el personal de ventas que gana sobre una base de comisión directa a menudo paga sus gastos de sus comisiones, la mayoría de las empresas les reembolsa los gastos legítimos de ventas. Existen tres planes de reembolso básico que se utilizan ampliamente: ilimitados, limitados y combinados.

Planes de reembolso ilimitado. Con mucho, el método de control de gastos más popular, el reembolso ilimitado permite que se restituya al personal de ventas todos sus gastos necesarios de ventas y de viaje. No se fija un límite sobre los gastos totales, pero los vendedores deben presentar con regularidad los registros pormenorizados de sus desembolsos. Con la flexibilidad que proporcionan los planes de pago ilimitados, las variaciones en los gastos al servir a diferentes tipos de clientes y territorios o al desempeñar diversas tareas de ventas, se manejan con facilidad. Este aspecto ilimitado puede tentar a algunos miembros del personal de ventas a ser extravagantes o a inflar falsamente sus cuentas de gastos. Aun cuando su flexibilidad permite a los gerentes de ventas algún control en la dirección de las actividades de la fuerza de ventas, un plan de pago ilimitado tiende a hacer que los pronósticos de los costos de ventas resulten más difíciles.

Planes de reembolso limitados. Con los planes de pago limitado, los reembolsos de los gastos se restringen, ya sea a una cantidad exacta en unidades monetarias durante un periodo determinado (por lo general un día o una semana) o a un costo permisible por partida (por ejemplo, una habitación de hotel, las comidas diarias o cada kilómetro de viaje). Para desarrollar un plan limitado de pago, los gerentes deben estudiar los anteriores registros de la empresa para saber cuáles han sido los costos de alimentos, alojamiento y viajes a lo largo de los años (utilizando unidades monetarias ajustadas a la inflación). Con este plan, los gerentes de ventas pueden predecir y elaborar el presupuesto de gastos con mayor exactitud, reducir el aumento indebido en la cuenta de gastos y establecer pautas inequívocas para los gastos del personal de ventas.

Sin embargo, existen ciertas desventajas. El personal de ventas puede tener la impresión de que un plan limitado es un indicio de la falta de confianza de la gerencia. Dichos planes restringen aquellos gastos extraordinarios (tal vez no permitidos) que podrían hacer que se gane o pierda un cliente. Y hacen que el personal de ventas esté demasiado consciente de los gastos, quizás en detrimento de las ventas y las utilidades. Tientan también al personal de ventas a cambiar los reportes de los gastos de un periodo a otro, con el fin de no rebasar los límites de los gastos. Por último, requieren de una continua revisión de dichos límites durante los periodos inflacionarios; ello puede conducir a confusiones entre el personal de ventas acerca del nivel del límite actual.



Aun cuando las empresas cubren fácilmente los gastos de viaje, los gerentes de ventas deben recordar que una estrecha vigilancia de los mismos es una forma eficaz de incrementar la rentabilidad.

Planes de reembolso combinados. Los gerentes de ventas pueden considerar una combinación de los programas de reembolso limitado e ilimitado, con el fin de obtener las ventajas de ambos. Un enfoque fija límites a ciertas partidas, como alimentos y alojamiento, pero no a la transportación. Otra variable del plan combinado relaciona los gastos con las ventas. Por ejemplo, es posible poder reembolsar al vendedor los gastos hasta de cinco por ciento de las ventas netas, o bien concederle un bono por mantener los gastos por debajo de dicho porcentaje. Quizá la mayor ventaja de este enfoque es que asegura que los gastos no sean exagerados

en relación a las ventas. La principal desventaja es que distrae la atención de los vendedores y les impide concentrarse en la obtención de ventas rentables debido a su preocupación por las razones de gastos.

Cómo frenar los abusos en los planes de reembolso de gastos

Debido a que son pocos los miembros del personal de ventas que se pueden permitir el lujo de pagar los frecuentes viajes de la empresa con sus fondos, deben tener a su disposición algunos medios para obtener un fondeo inmediato. Por desgracia, los anticipos para viajes han sido fuente de muchos dispendios y abusos. Para el personal de ventas es una tentación obtener un anticipo mayor del necesario para un viaje y gastar la totalidad. Algunas empresas han recurrido a las tarjetas de crédito, pero su utilización ha demostrado ser tan indolente, que es bien sabido que los gastos de viaje han aumentado tanto como 25 por ciento conforme el personal de ventas mejora su estilo de vida cuando se encuentra fuera de la ciudad.

Ajuste al incremento de los costos de vender

A medida que aumentan los costos de las visitas de ventas, muchas empresas se están viendo obligadas a recapacitar en sus estrategias y tácticas de venta. Una encuesta mostró que cerca de 60 por ciento de las empresas ha tomado medidas para asegurarse de que estén obteniendo los mejores tratos en todos sus arreglos de viaje.[44] Hoy, cada vez es mayor el número de empresas que están planeando con antelación, a fin de obtener mejores tarifas aéreas y hacen sus reservaciones en aerolíneas, hoteles, agencias de renta de automóviles y sitios web, para asegurarse de que estén obteniendo los precios más bajos posibles. Una de las reacciones más interesantes al incremento en los gastos de viaje y de agasajos proviene de una empresa de manufactura que recién desarrolló un video para utilizarlo en lugar de las visitas de ventas cara a cara. En la actualidad, su fuerza de ventas viaja casi dos terceras partes menos que antes. Según el gerente de marketing de la empresa, la utilización del video ahorra a la compañía alrededor de $30 000 a $40 000 al año tan solo en costos de viaje y alojamiento. La creciente utilización de Internet también está ayudando a numerosas empresas a reducir los gastos de viaje. Uno de los trabajos clave de los gerentes de ventas actuales es encontrar formas creativas de controlar el incremento de los costos de la venta personal.

RESUMEN

1. **Enfrentar los retos de desarrollar planes de compensación para la fuerza de ventas.** El desarrollo de un plan de compensación es una de las tareas más difíciles que enfrentan los gerentes de ventas. En general, la mayoría del personal de ventas está motivado por el dinero y, para muchos de sus miembros, el monto que ganan representa su "tarjeta anotadora". La dificultad radica en desarrollar un plan de compensación que no sea demasiado cómodo, en el sentido de que fomente un sentimiento de complacencia, ni tampoco demasiado agresivo en sus metas, como para que en realidad haga que la fuerza de ventas pierda su motivación. Todo el personal de ventas es diferente hasta cierto grado y el desarrollo de un plan que satisfaga a todos sus miembros plantea un considerable reto, pero una meta es algo por lo que vale la pena luchar.
2. **Seguir los pasos básicos del desarrollo de un plan de compensación.** Cuando se desarrollan nuevos planes de compensación, o se revisan los existentes, se debe seguir un proceso sistemático. Los siete diferentes pasos en el proceso de desarrollo de un plan de compensación son: preparar las descripciones de puestos, establecer objetivos específicos, determinar los niveles generales de compensación, desarrollar la mezcla de compensación, someter el plan a una prueba previa, administrar el plan y evaluar el plan.
3. **Comparar los diferentes métodos de compensación de la fuerza de ventas.** Los tres métodos básicos de compensación de la fuerza de ventas son el sueldo directo, la comisión directa y los planes combinados. El sueldo directo tiene las ventajas de proporcionar seguridad, desarrollar un sentido de lealtad, proporcionar mayor control

sobre el personal de ventas y que su administración es sencilla. Sus desventajas son que puede ocasionar una falta de incentivos, incrementar los costos de vender y conducir a un desempeño adecuado, pero no superior. La comisión directa tiene las ventajas de relacionar de forma directa el ingreso con las ventas y el ingreso se basa estrictamente en los logros, sin ningún límite y de que se asegura de que los costos sean proporcionales con las ventas. Las desventajas de la comisión directa incluyen un énfasis exagerado en las ventas, el descuido de las actividades que no son de ventas, ganancias erráticas y una pérdida del control que tienen los gerentes de ventas sobre su personal a cargo. Los planes combinados a menudo proporcionan mayor flexibilidad y control, así como seguridad y más incentivos. Las desventajas de un plan combinado incluyen la dificultad y el gasto de administrarlo.

4. **Evaluar las tendencias recientes en la compensación de la fuerza de ventas.** Para los gerentes de ventas, el entorno de negocios cambiante ha afectado la planeación de la compensación de ventas. Las recientes tendencias en la compensación de ventas incluyen vincular a ésta con la retención, así como con la productividad, incluidas las medidas de la satisfacción del cliente en el plan de compensación y, además, un creciente énfasis en la compensación del personal de ventas internacional.
5. **Controlar el uso de las cuentas de gastos y las prestaciones adicionales en la planeación de la compensación.** Las cuentas de gastos permiten que el personal de ventas desempeñe las actividades de ventas necesarias, mientras que las prestaciones adicionales ayudan a proporcionarle seguridad personal y satisfacción laboral. Aun cuando las asignaciones para gastos y las prestaciones adicionales no se deben utilizar como medio para complementar el ingreso del personal de ventas, con frecuencia este último lo percibe como partes importantes de su paquete de compensación total. Cualquier plan de gastos bien diseñado requiere de varios materiales de construcción. Esos criterios básicos son flexibilidad, equidad, legitimidad, simplicidad y comodidad de la administración.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. ¿Considera que es posible que la mayoría de los vendedores se dejen guiar de forma eficaz por medio de una compensación financiera? Explique. [OA 1]
2. ¿Qué mezcla de compensación considera que es la mejor para la venta creativa de bienes intangibles, como asesoría para la planeación de bienes inmuebles? ¿Qué mezcla sería la mejor para un vendedor misionero (un minorista del ramo farmacéutico) que visita a los médicos? ¿Para un vendedor de grandes máquinas para fábricas? ¿Para un representante de ventas de equipo de oficina? [OA 1]
3. ¿Cuál sería el paquete de compensación ideal para el tipo de carrera en ventas que usted consideraría? ¿Tal "paquete ideal" cambiaría durante el curso de su carrera? [OA 1]
4. Identifique y describa los diversos pasos involucrados en el desarrollo de un plan de compensación. [OA 2]
5. ¿Qué sugeriría para reducir los costos de ventas? ¿Cree que éstos son algo así como inversiones rentables y que, por consiguiente, no se deben necesariamente reducir? Explique su respuesta. [OA 2]
6. Describa las ventajas y desventajas de los diferentes métodos de compensación. [OA 3]
7. ¿Cuáles son los criterios esenciales para diseñar e implementar un programa seguro de incentivos con bonos? [OA 3]
8. Exponga algunas de las recientes tendencias en el desarrollo de los programas de compensación de la fuerza de ventas. [OA 4]
9. ¿Qué método de reembolso de las cuentas de gastos sería mejor para un vendedor de seguros de vida, para un representante de ventas de hardware de computadora o para un ejecutivo de cuenta que vende tiempo comercial para una estación de televisión? [OA 5]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilice Internet para tener acceso a MyWorkTools (www.myworktools.com) y otros sitios similares de intercambio de conocimientos. Con base en su investigación, desarrolle un checklist completo que identifique las recompensas financieras para remunerar a la fuerza de ventas.



Ejercicio de desempeño de roles

Justificación del nuevo plan de compensación

Situación

Usted es el gerente nacional de ventas de una importante empresa de productos médicos que vende una amplia línea de productos a hospitales y farmacias. Después de varios años de mejorar el plan de compensación de su fuerza de ventas, cree que al fin lo ha logrado y que es el correcto para lograr las metas corporativas, al tiempo que se maximiza la productividad de la fuerza de ventas. En suma, este plan, que se implementó hace seis meses, concede al personal de ventas un retiro semanal de $3 000 más cinco por ciento de comisión sobre las ventas, un bono de 20 por ciento por cumplir con la cuota, un bono de tres por ciento por la firma del contrato de cada nueva cuenta y una comisión especial de cinco por ciento sobre cierto equipo médico designado en el que los gerentes de producto de la empresa quieren hacer hincapié. A su personal de ventas parece agradarle el nuevo plan y las ventas no han dejado de aumentar desde su implementación. De hecho, parece que cada región de la fuerza de ventas llegará a la meta de su volumen de ventas por primera vez en años. La empresa no proporciona a los ejecutivos en un nivel inferior al de vicepresidente datos detallados sobre la rentabilidad, de manera que usted no puede calcular las utilidades de diferentes factores del mercado (clientes, producto, territorio, o personal de ventas), de manera que su enfoque es en lograr las metas de ventas de la empresa.

Hoy, usted recibió un memorando confidencial de la vicepresidenta de finanzas de su empresa. En él, le informa que un análisis financiero detallado de los ingresos y los gastos ha revelado que la empresa está *perdiendo* dinero en varias áreas y que es necesario hacer reducciones de costos en toda la empresa. Se ha programado una junta de ejecutivos para la próxima semana y ella le pide que vaya preparado para discutir a fondo el nuevo plan de compensación de la fuerza de ventas.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Gerente nacional de ventas: usted cree que estará a la defensiva durante dicha junta y que les deberá justificar el plan de compensación de ventas a los altos directivos.

Vicepresidenta de finanzas: llegará preparada con los datos de rentabilidad de los territorios de ventas, los productos y los clientes. Y hará preguntas difíciles y detalladas acerca del nuevo plan de compensación de la fuerza de ventas.

Otros altos directivos: quizá harán preguntas muy diversas y amplias acerca de la compensación, los ingresos, los gastos de ventas y las utilidades de la fuerza de ventas.



Ejercicio

Después de servirse su primera taza de café cuando llegó a trabajar esa mañana y antes de revisar su correo electrónico, descubre un sobre rojo en su bandeja de entrada. De inmediato reconoce ese distintivo color rojo que significa que se trata de una correspondencia urgente del gerente nacional de ventas de su empresa. Abre rápidamente el sobre y, al leer la carta que contiene, se sorprende de que la empresa está recibiendo una "creciente oleada de quejas de los clientes" acerca del mal servicio que están proporcionando los miembros del personal de ventas de su empresa y de que los niveles de retención de clientes han disminuido durante los tres últimos años". Por la brusca redacción de su carta, es obvio que el gerente nacional de ventas se encuentra bajo presión para hacer con rapidez algo, con el fin de satisfacer a la alta gerencia. "Quiero recibir de cada uno de los gerentes de ventas 'ideas bien pensadas con argumentos de apoyo a favor y en contra' de nuestro plan de compensación de la fuerza de ventas para finales de la semana". El plan de compensación actual de la fuerza de ventas de la empresa tiene previsto un sueldo relativamente bajo y ningún bono de equipo, pero en cambio, generosas comisiones de ventas individuales. Desde que usted llegó a ocupar el puesto de gerente de distrito, ha tenido la impresión de que algunos miembros del personal de ventas que ganan más podrían estar descuidando el servicio al cliente, con el fin de maximizar sus comisiones. "Vaya", piensa para sí mismo, "éste será un día de seis tazas de café".

Haga un resumen de un nuevo plan de compensación para la fuerza de ventas que mejore el servicio al cliente y la retención, sin perjudicar la motivación de la fuerza de ventas.



Dilema ético

Recién lo contrataron como gerente de ventas de una exitosa empresa de servicios financieros y está empezando a cuestionar el plan de compensación de la empresa. La compensación del personal de ventas es sobre una base de sueldo más comisiones. Sin embargo, después de que un vendedor llega a cierto nivel de ventas, las comisiones pueden llegar a ser tan altas como 20 por ciento. Ese alto índice de comisiones, que puede aplicar para más de 100 diferentes servicios, tal vez está creando una situación en la que no se está dando un buen servicio a los clientes. Después de sólo un mes en el puesto, ha recibido varias llamadas de clientes encolerizados, quejándose de que el personal de ventas de su empresa es demasiado agresivo y trata de confundirles, con el fin de convencerles de que compren más productos de servicios financieros de los necesarios. Usted habla de ello con uno de sus mejores miembros del personal de ventas y él le resta importancia al problema, diciendo, "Con nuestro sistema de compensación, la venta de unos cuantos productos de servicios financieros extra a cada cliente puede significar la diferencia entre ganar $75 000 y $125 000 al año. Y el hecho de vender a los clientes algunos servicios financieros extra, en realidad no los perjudica en ninguna forma. ¡A decir verdad, todos se benefician!"

PREGUNTAS

1. ¿Tal vendedor está actuando de una forma que no es ética? ¿Por qué?
2. ¿Se debería cambiar el plan de compensación de su empresa? ¿Por qué?
3. ¿Cómo revisaría usted el plan de compensación?



CASO 12.1

Syntel, Inc.: el rol de la compensación en la rotación del personal de ventas

Syntel, Inc. es un fabricante doméstico bien establecido de compresoras industriales y otros productos relacionados. A lo largo de los años, la empresa ha trabajado con las principales cadenas de menudeo como Home Depot, Lowes y Wal-Mart con el fin de desarrollar compresoras eficientes para los mercados industrial y comercial. A su vez, los grandes minoristas venden las compresoras con su propia marca a pintores, carpinteros, albañiles y a otras personas en pequeños negocios. La propia marca de compresoras más pequeñas de Syntel se vende a las pequeñas cadenas minoristas. La imagen de Syntel como una empresa experta en la fabricación de compresoras sigue siendo muy positiva, tanto entre las empresas, como entre los clientes a quienes vende.

Durante la década de 1990, Syntel y muchas empresas que compran sus compresoras más pequeñas reconocieron la creciente tendencia en el mercado de hágalo usted mismo. Cada vez era mayor el número de compradores que se interesaban de forma activa en proyectos de mejoramiento de viviendas y de reparaciones automotrices. Eso condujo a un creciente mercado de productos para proyectos de hágalo usted mismo. Durante ese tiempo, el vicepresidente de marketing y el gerente de ventas de Syntel mostraron un interés especialmente activo en la demanda de compresoras más pequeñas de la línea comercial de la empresa. Un cuidadoso monitoreo de las ventas de compresoras más pequeñas reveló que, a medida que los clientes se involucraban cada vez más en proyectos de hágalo usted mismo, muchos descubrían los prestaciones de utilizar pequeñas compresoras para sus proyectos domésticos y automotrices.

Como resultado del rápido crecimiento de este mercado durante la década de 1990, Syntel consideró la posibilidad de fabricar una compresora pequeña y ligera. Después de hacer varios estudios de investigación de marketing, Syntel desarrollo un prototipo del producto para hacer pruebas adicionales del consumidor y para su posible comercialización. El prototipo tenía las siguientes características: un motor de 0.5 caballos de fuerza y una fácil portabilidad, debido a que sólo pesaba 18 libras; no requería lubricación y virtualmente no necesitaba mantenimiento; podía desempeñar más de cincuenta tareas en el hogar; se vendía con un cable de 12 pies de largo, más un estuche de accesorios. Syntel hizo una investigación adicional en el mercado del consumidor y encontró que a los consumidores les agradaba especialmente su portabilidad, el disco selector del regulador, su facilidad de colgarse de un muro en la cochera o en el taller y su atractivo diseño. Entonces Syntel decidió ingresar el mercado del consumidor doméstico con su nueva compresora ligera.

Al desarrollar el mercado doméstico para dicha compresora, Syntel enfrentó los problemas tradicionales de llevar un nuevo producto al mercado, pero también necesitaba incrementar

el tamaño de su fuerza de ventas. Por historia, la empresa producía sus compresoras de marca privada para los distribuidores masivos. Pero también las vendía a cuentas importantes como True-Value Hardware, Ace Hardware y a los grandes distribuidores independientes. Las ventas de unidades eran considerables, pero había un número limitado de clientes. La empresa tenía seis miembros en su personal de ventas de tiempo completo y un gerente de ventas. Para lograr la distribución nacional tan rápido como fuera posible, la empresa contrató a un gran número de agentes del fabricante (a menudo conocidos como representantes del fabricante), que de forma colectiva cubrían todo Estados Unidos. Visitaban las pequeñas cuentas y/o las cuentas que Syntel no podía cubrir con su fuerza de ventas pequeña. Se compensaba a los representantes del fabricante por medio de comisiones, que se calculaban ya sea sobre una base por unidad o sobre un porcentaje de escala decreciente de sus facturas totales. En un inicio, se beneficiaron tanto Syntel como los representantes del fabricante. A medida que el producto llegó a ser más aceptado en los canales de distribución, los representantes de los fabricantes empezaron a "escoger con cuidado" sus cuentas más grandes y a ignorar las más pequeñas en sus territorios. Al reconocer eso, Syntel decidió aumentar el tamaño de su fuerza de ventas interna y contrató a 16 nuevos vendedores. La compensación consistía en sueldo más prestaciones y el rol de los nuevos miembros del personal de ventas era visitar las cuentas que los representantes del fabricante estaban ignorando. En la época en que se tomó la decisión de contratar "vendedores junior", la empresa promovió a los seis vendedores internos originales al puesto de gerentes nacionales de ventas, que sólo atendían a los clientes más grandes, como Lowes, Home Depot, Wal-Mart y Target. Su compensación consistiría en sueldo más prestaciones, además de un bono al final del año, con base en el volumen y la rentabilidad.

Después de unos años de tener tres diferentes grupos de vendedores (junior, nacionales de cuenta y representantes del fabricante), Syntel enfrentó un serio problema con sus vendedores junior. El personal de ventas junior se quejó de que los representantes del fabricante continuaron disfrutando de las grandes cuentas en sus territorios, ganando grandes comisiones, mientras ellos tuvieron que hacer el triple de visitas de ventas por un sueldo menor. Además, los vendedores junior sentían que la vieja guardia tenía una ventaja injusta con sus cuentas nacionales. No sólo ganaron más con un sueldo además de oportunidad de un bono, sino que tenían menos deberes de ventas. En la tabla 1 se presenta un resumen de la compensación anual para cada categoría de vendedores.

A pesar de la inusual estructura de la fuerza de ventas de Syntel, las ventas se incrementaron rápidamente. El mercado de hágalo usted mismo creció con más rapidez de lo que había anticipado la gerencia de Syntel. Sin embargo, con el crecimiento surgió una gran competencia. Aun cuando la estrategia de la fuerza de ventas de Syntel tenía puntos débiles, la gerencia pensó que estaban desempeñando un trabajo adecuado en el mercado del consumidor doméstico. El índice de rotación siguió siendo alto (50 por ciento o más algunos años) entre los nuevos miembros del personal de ventas, pero nunca hubo ningún problema para contratar a los adicionales. Para 2008, la fuerza de ventas interna de Syntel había aumentado a 32 vendedores (seis representantes senior de cuentas nacionales y 26 nuevos vendedores junior).

A medida que la competencia en el mercado doméstico disminuía el índice de crecimiento de las ventas, la gerencia de Syntel empezó a orientarse por separado al segmento de mercado de pequeños contratistas. A medida que se expandía el mercado de consumo, el segmento de pequeños contratistas se había casi olvidado, o se suponía que era parte del segmento del mercado de consumo. Algunos expertos estaban proyectando que el mercado de mejoramiento de viviendas sobrepasaría la cifra de $175 000 millones para 2010. Muchos de los productos orientados al mercado de mejoramiento de viviendas, los compraban en realidad los miles de pequeños contratistas en todo Estados Unidos.

Aun cuando el impresionante crecimiento durante la década pasada dejó muchos problemas sin resolver entre la fuerza de ventas de Syntel, la gerencia se quiere adelantar a la competencia en el mercado relativamente descuidado de pequeños contratistas.

TABLA 1 Compensación y rotación de la fuerza de ventas de Syntel

	COMPENSACIÓN				
Tipo de vendedor	Comisión	Sueldo promedio anual	Bono al final del año	Prestaciones	Rotación (%)
Gerentes nacionales de cuenta (6)	Ninguna	$90 000-$110 000	$15 0000-$20 000	$10 000-$12 000	0
Representantes del fabricante	$50 000-$75 000	Ninguno	Ninguno	Ninguno	0
Vendedores junior (26)	Ninguna	$45 0000-$60 000	Ninguno	$10 000-$12 000	50+

PREGUNTAS

1. ¿Syntel debería ingresar con su producto al segmento de pequeños contratistas? ¿Por qué?
2. Proporcione algunas sugerencias sobre cómo se podría resolver el problema del alto índice de rotación entre los vendedores junior de Syntel.
3. ¿Qué preguntas importantes es necesario responder antes de que Syntel tome la decisión de ingresar al mercado de pequeños contratistas? ¿La estructura de su fuerza de ventas y los tres planes de compensación deben seguir siendo los mismos? ¿Por qué?
4. Suponiendo que Syntel ingrese al mercado de pequeños contratistas en el mercado del consumidor doméstico, recomiende un programa de compensación para toda la fuerza de ventas. Sea específico en sus recomendaciones, considerando cada uno de los siete pasos en el desarrollo de un plan de compensación.
5. ¿Cualquiera de las recientes tendencias en la compensación ayudaría a Syntel? ¿Por qué?

Caso preparado por Jim Boles, Georgia State University.



CASO 12.2

Sun-Sweet Citrus Supply, Inc.: compensación y gastos de ventas

Sun-Sweet Citrus Supply (SCS) con sede en Orlando, Florida, es un mayorista de suministros y equipo agrícolas para el cultivo de cítricos, en particular de equipo pesado como recogedores, montacargas, lavadoras de fruta, secadoras y máquinas embaladoras. Desde que se estableció hace 30 años, SCS se ha convertido en una marca muy conocida en la industria y se ha ganado la reputación de ser una de las mejores.

David Collins asumió el puesto de gerente de ventas de SCS hace menos de dos semanas. Lo reclutaron cuando trabajaba para un importante mayorista de suministros para la industria minera en Louisville, Kentucky. Cuando la secretaria de David le presentó las cuentas de los gastos de ventas de la semana anterior, él casi se desmayó. Le pidió de inmediato que volviera a comprobar las cifras, pero ella le aseguró que eran correctas. David había trabajado en ventas demasiado tiempo como para no reconocer las cuentas de gastos aumentadas de forma indebida.

Después de comprobar los registros de las cuentas de gastos de los 10 miembros de la fuerza de ventas de SCS durante los seis últimos meses, David se dio cuenta de que los gastos de la semana pasada no eran inusuales para el personal de ventas. Tomó el teléfono de inmediato y pidió que cualquier vendedor que por casualidad se encontrara en la oficina ese día particular, se presentara en su oficina. Sucedió que Kimberly Rolwood fue esa persona de lo más desafortunada.

Cuando en un principio David le preguntó acerca de su cuenta de gastos, Kimberly parecía estar un tanto incómoda. Después de algunos minutos, sugirió a David que hablara de ese asunto con el director general, declarando que tal vez él se olvidó de mencionarle cómo se manejaban las cuentas de gastos. Después de que David insistió, Kimberly observó que esa era la forma en que el personal de ventas recibía parte de su sueldo cada mes, compensando de esa manera el nivel de sueldos tan bajo en SCS. David dio las gracias Kimberly por decírselo, pero todavía se sentía molesto por tal práctica.

El siguiente mes, David decidió hablar de inmediato sobre el asunto con el director general y se encontró con que, de hecho, Kimberly le había dicho la verdad acerca de la forma en que se consideraba en SCS el incremento indebido en las cuentas de gastos. David estaba muy molesto, debido a que objetaba con decisión esa práctica. No sólo era ilegal, sino que creía que reflejaba un criterio equivocado de la gerencia, debido a que la compensación y las recompensas deberían estar estrechamente vinculadas con el desempeño de los empleados. Después de reflexionar en ello durante varios días, David volvió a reunirse con el director general. Le dijo que desaprobaba por completo la forma en que se estaban manejando las cuentas de gastos y solicitó su autorización para cambiar los procedimientos de reembolso, de manera que se apegaran más a las normas de la industria. David obtuvo la autorización del director general para tomar las medidas que creyera necesarias y que fueran en beneficio de la empresa.

Esa tarde, David se quedó sentado en su oficina, meditando en la situación y en la forma de resolverla. Quería un reporte honesto de los gastos, pero se preguntaba si debería ser un sistema abierto de gastos, o uno que pusiera límites sobre los varios tipos de gastos que se permitía que hiciera el personal de ventas. También se preguntaba cómo ajustaría su sueldo para compensar las restricciones más rígidas sobre las cuentas de gastos. David sabía que para atraer y retener a empleados calificados, su sueldo debía estar vinculado con los índices competitivos del mercado para esa industria. También

TABLA 2 Compensación de la fuerza de ventas y gastos de venta

	SCS	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA
Compensación		
Sueldo	\$50 000–\$65 000	\$70 000–\$85 000
Comisión	\$10 000–\$15 000	\$15 000–\$20 000
Bono a finales del año	Ninguno	\$8 000–\$12 000
Gastos de venta como un porcentaje de las ventas		
Alimentos y agasajos	8–12%	2–4%
Viajes en avión	5–8%	4–5%
Alojamiento	7–10%	5–6%
Varios	4–6%	1–3%
Gastos totales como un porcentaje de las ventas	24–36%	12–18%

sabía que los empleados mejoran su desempeño cuando una organización implementa un método de remuneración según el desempeño.

Al investigar en la industria de equipo agrícola los antecedentes para resolver el problema de la compensación y los gastos de ventas, David encontró la información que se presenta en la tabla 2. La información reveló exactamente lo que Kimberly había reconocido y David sospechaba, algo de lo que el director general había estado enterado todo el tiempo, es decir, que la fuerza de ventas de SCS estaba aprovechando la tradición de incrementar de forma indebida las cuentas de gastos. David comprendía que la manera en que una empresa compensa a sus empleados envía un mensaje muy claro acerca de lo que la gerencia cree que es importante y que el enfoque de SCS a la compensación de la fuerza de ventas podría hacer que los empleados creyeran que la empresa era injusta y que no es ética en otras prácticas de negocios.

PREGUNTAS

1. ¿Es necesario hacer cualesquiera cambios en la compensación de la fuerza de ventas y en los planes de reembolso de gastos en SCS? ¿Por qué?
2. Debido a la larga tradición de utilizar el reembolso de la cuenta de gastos para complementar los sueldos, ¿cómo debería David explicar la necesidad de hacer algunos cambios y cómo podría implementarlos con el fin de que a) la alta gerencia de SCS no se sienta incómoda y b) de evitar la creación de un problema moral entre las fuerza de ventas? ¿Qué podría hacer David para incrementar la participación y el apoyo en lo concerniente al cambio de los planes de compensación y de reembolso de los gastos actuales?
3. ¿Qué tipo básico de planes de compensación y de reembolso de gastos debería proponer David para la fuerza de ventas de SCS? ¿Por qué?
4. Diseñe algunos planes precisos de compensación y de reembolso de gastos para SCS. Justifique sus recomendaciones.

Caso preparado por Mary Collins, Strayer University.

PARTE CUATRO

Control y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

CAPÍTULO

13 Análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Comprender el marco para realizar una auditoría de la organización de la fuerza de ventas.
2. Analizar las fuentes de información y la necesidad de los análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas.
3. Describir los procedimientos para realizar análisis de ventas por territorio, representante de ventas, línea de productos y cliente.
4. Describir el procedimiento para realizar análisis de los costos del marketing y de la rentabilidad.
5. Explicar los argumentos a favor del uso de los costos de contribución frente al costo total.
6. Ilustrar el concepto de rendimiento sobre los activos administrados (ROAM, por sus siglas en inglés) y proponer formas de mejorarlo.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Mike Andrews, vicepresidente de ventas y marketing de J. A. Riggs

¿Cómo se administra la rentabilidad cuando los costos de inventario están, en gran medida, fuera de nuestro control?

Este es el reto que Mike Andrews enfrenta todos los días. Andrews es vicepresidente de ventas y marketing de J. A. Riggs, el único distribuidor de Caterpillar Inc. en el estado de Arkansas. Se trata de una empresa de 250 millones de dólares en la que los equipos más baratos, como las minicargadoras, se venden en más de 25 000 dólares y los tractores más grandes alcanzan precios de venta de 1.5 millones de dólares.

Caterpillar Inc. publica los precios de lista de su línea de productos y Riggs establece los precios de venta al público. La competencia en el mercado deja poco margen de maniobra para fijar precios excesivos. Los márgenes son relativamente pequeños: el distribuidor puede pagar $90 000 por un vehículo o equipo que espera vender en 100 000. Sin embargo, Andrews depende de varias oportunidades diferentes para ser rentable. El precio de venta, que el gerente y el representante de ventas convienen con cada cliente, es sólo una de ellas.

"Todas las máquinas se descomponen tarde o temprano", comenta Andrews, y aunque se puede confiar en que Caterpillar Inc. fabrica un producto de alta calidad y apto para la venta, una de las líneas más rentables de Riggs es la de partes y servicio posventa. La mayoría de los clientes de Riggs planean conservar sus adquisiciones muchos años y resulta crucial mantener los equipos en condiciones de puesto eficientes y seguras. La asistencia que proporciona el distribuidor después de la venta agrega valor a cada transacción y se requiere para mantener los márgenes de utilidad. Otro centro de utilidades de Riggs es el alquiler de equipo que ofrece a los clientes, ya que algunos prefieren alquilar que tener equipo propio.

"Cuando se ofrecen soluciones rentables a los clientes para sus problemas empresariales, éstos regresan constantemente en lugar de irse con la competencia", afirma Andrews.

Otra parte importante de la administración de la rentabilidad consiste en mantener los costos dentro de niveles controlables. Cada uno de los 27 representantes de ventas de Riggs es un centro de utilidades con una tasa de rentabilidad esperada y un plan de ventas. Cada representante cuesta a la empresa alrededor de $75 000 al año en sueldos, comisiones, costos de viaje y cuentas de gastos. "Son empleados muy caros", indica Andrews, "y si no producen los ingresos, rentabilidad y participación de mercado que se requieren, se nota muy pronto. El sueño de todo gerente de ventas es contratar al personal adecuado para el puesto". La administración de los representantes de ventas para obtener el mejor desempeño constituye un verdadero acto de equilibrio entre capacitación y motivación. Los representantes que no producen los ingresos esperados no permanecen en la nómina mucho tiempo.

Pero la rentabilidad no acaba ahí. Aunque el distribuidor no puede controlar lo que paga por el inventario, sí puede administrarlo para mantener su rentabilidad en un nivel alto. Por ello, Andrews observa las tendencias de los clientes para pulir su pronóstico de las necesidades de equipo y proyectar por adelantado y con exactitud lo que necesitará tener a la mano en los siguientes dos años. Puede tardar hasta año y medio en conseguir algunos de los vehículos más grandes de Caterpillar Inc., y Andrews no puede consumir los recursos manteniendo ociosos tales equipos tan costosos en el lote. De hecho, cuanto más grande es el equipo, por lo general se necesita planearlo con mayor anticipación. "Nuestro plan de inventario tiene que coincidir con nuestro pronóstico de ventas", señala Andrews. "Todas las partes de nuestro plan de negocios tienen que trabajar en conjunto para que sigamos siendo rentables."

En la *Parte dos* se cubrió la organización y desarrollo de la fuerza de ventas, luego se trataron los temas de administración y dirección en la *Parte tres.* Ahora, en la *Parte cuatro* se examinarán dos áreas cruciales que se clasifican dentro del área de control y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. En primer lugar, este capítulo se centra en los análisis de volumen de ventas, costos y rentabilidad como determinantes fundamentales de la eficacia y eficiencia de la fuerza de ventas en su conjunto. El segundo tema, la evaluación del desempeño del personal de ventas, se centra en el nivel del vendedor individual y se estudiará en el capítulo 14.

Algunos gerentes de ventas hacen hincapié en las actividades y el volumen de ventas, pero descuidan los controles de costos y el análisis de la rentabilidad. Aunque el análisis de los indicadores del volumen de ventas es útil para evaluar y controlar la efectividad de las ventas, pasa por alto la rentabilidad de las actividades de ventas y un volumen alto no garantiza altas utilidades.[1] Con los costos siempre crecientes de las ventas, es importante que los gerentes destaquen la rentabilidad de las actividades de ventas.[2] Esto exige analizar los costos y la rentabilidad por segmentos importantes del mercado (clientes, líneas de productos y territorios) y por unidades organizativas.[3] Con base en los resultados de estos análisis, los gerentes de ventas pueden reorientar los recursos y los gastos hacia las áreas donde el rendimiento por dólar es mayor. En este proceso, deben evaluar el impacto que los mecanismos de control, formales e informales, producen en la organización y el personal de ventas, así como en los clientes.[4] Por tanto, en este capítulo se mostrará cómo analizar el volumen de ventas, los costos y la rentabilidad para evaluar la productividad total de la fuerza de ventas.[5]



Marco para realizar una auditoría de la organización de la fuerza de ventas

Auditoría de la fuerza de ventas
Herramienta integral, sistemática, diagnóstica y prescriptiva diseñada para evaluar la idoneidad del proceso de administración de ventas de una empresa, establecer el rumbo para mejorar el desempeño y determinar los cambios que sean necesarios.

La mejor forma de efectuar un análisis del desempeño de la organización de ventas en su conjunto es por medio de una **auditoría de la fuerza de ventas,** que es una herramienta integral, sistemática, diagnóstica y prescriptiva diseñada para evaluar la idoneidad del proceso de administración de ventas de una empresa, establecer el rumbo para mejorar el desempeño y determinar los cambios que sean necesarios.[6] El método que utilizan los gerentes de ventas para realizar la auditoría depende del propósito y la importancia percibida de la evaluación, la disponibilidad de información para realizar ésta, la filosofía de la administración respecto a las evaluaciones del desempeño, las habilidades de evaluación de los calificadores y la forma en que la empresa sigue el proceso de planeación. Como se muestra en la figura 13.1, una auditoría de la organización de la fuerza de ventas incluye la evaluación de cuatro áreas:

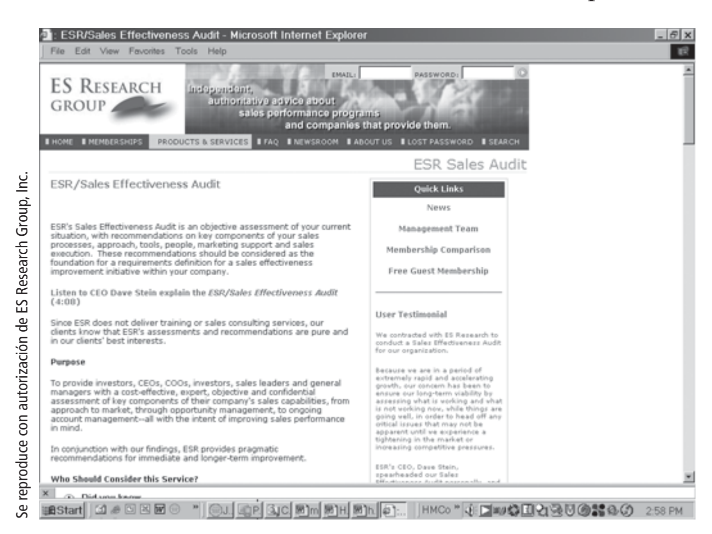
- *Entorno de la organización de la fuerza de ventas:* evalúa los factores del entorno (económicos, socioculturales, competitivos, tecnológicos, políticos y jurídicos) y los factores internos de la organización (estructura de la empresa, relaciones entre los departamentos de ventas y marketing, mezcla de marketing).

FIGURA 13.1 Modelo conceptual de una auditoría de la organización de la fuerza de ventas.

FUENTE: Dubinksy, Alan J. y Richard W. Hansen, "Improving Marketing Productivity: The 80/20 Principle Revisited", *California Management Review* 25/1, otoño de 1982, pp. 96-105.

- *Sistema de planeación de la organización de la fuerza de ventas:* evalúa las metas y objetivos del departamento de ventas, su programa general de administración de ventas y la implementación de éste.
- *Gerente de ventas:* evalúa la idoneidad de la gerencia de ventas en todos los niveles en términos de las habilidades de liderazgo, motivación y comunicación, así como de la habilidad para empoderar u otorgar facultades de decisión al personal de ventas y tratar de conseguir su participación en la toma de decisiones.
- *Funciones de la administración de ventas:* evalúa las principales funciones de la administración de ventas en lo que se refiere a reclutamiento, capacitación, remuneración, supervisión, pronóstico, evaluación, cuotas y análisis de ventas, costos y rentabilidad.

Para investigar cada una de estas áreas, el auditor de la administración de ventas adquirirá primero información abundante para identificar las fortalezas y debilidades de la organización de ventas y ofrecer orientación sobre lo que la empresa debe hacer para corregir las deficiencias. El personal de ventas, los clientes, los equipos de apoyo de ventas y marketing, otro personal de la empresa, los documentos internos de ésta (plan de marketing, plan de ventas, manuales de políticas y encuestas), las publicaciones industriales, la información de las asociaciones profesionales y los informes publicados que pueden conseguirse con facilidad, así como los periódicos, libros y revistas pueden proporcionar información. Los auditores deben ser objetivos e imparciales, por lo que con frecuencia son ajenos a la organización de ventas o incluso provienen de fuera de la empresa.



● **Los gerentes de ventas emplean los servicios de empresas como ES Research Group, que se especializan en realizar auditorías imparciales, integrales, sistemáticas, diagnósticas y prescriptivas para evaluar la organización de la administración de ventas.**

Algunos gerentes opinan que una auditoría detallada es una extravagancia o un lujo cuestionable, dado el costo y el tiempo requeridos. Prefieren realizar auditorías sólo después de que se presenta un problema grave. Sin embargo, si esperan hasta que la competencia sea muy reñida, la participación de mercado se haya deteriorado, el personal de ventas más importante empiece a abandonar la empresa en desbandada o la rentabilidad caiga en picada, puede ser demasiado tarde para adoptar medidas correctivas que funcionen. Por consiguiente, es recomendable que los gerentes de ventas realicen con regularidad una auditoría de la fuerza de ventas, al menos una vez al año. A menudo, el costo de una auditoría se compensa fácilmente con los rendimientos potencialmente considerables que se obtienen de implantar medidas correctivas de manera oportuna para resolver los problemas de la fuerza de ventas antes de que sean muy graves.

Para aprender a realizar auditorías eficaces de la organización de la fuerza de ventas, los gerentes pueden inscribirse en programas de capacitación integrales que ofrecen empresas como ES Research Group (www.esresearch.com).



Análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas

Por lo general, una evaluación exhaustiva de la eficacia y eficiencia del departamento de ventas requiere mucho tiempo. Sin embargo, la atención se centrará ahora en realizar un análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas, porque estos son factores fundamentales con los que se puede evaluar con rapidez el desempeño del departamento de ventas. Debido a que las ventas totales (o hasta las utilidades, en realidad) proporcionan una idea incompleta de las pautas de venta de la empresa, los gerentes de ventas también deben evaluar los costos y la rentabilidad al mismo tiempo para descubrir las fortalezas y debilidades de las diferentes unidades de marketing de la empresa.

Al analizar la productividad de las actividades de la fuerza de ventas, los gerentes deben fijarse en las relaciones que existen entre volumen y costos de ventas así como las utilidades por segmento de mercado.[7] Para determinar la rentabilidad de los distintos segmentos de mercado, es necesario analizar primero los orígenes del volumen de ventas y luego restar los costos de producir dichas ventas. Aunque la tarea analítica parece sencilla, presenta algunas dificultades, en especial para asignar los costos de marketing (como publicidad, administración o alquiler de almacenes y oficinas) que son indirectos o que se comparten por más de un segmento de mercado.

Puesto que los costos de ventas son en realidad una subcategoría de los costos de marketing y en vista de que se requiere una combinación de costos de ventas y de marketing para producir las ventas, se utilizará el término más general *análisis de los costos de marketing.* Además, como los gerentes de ventas están más interesados en la rentabilidad que en los costos, se utilizará *análisis de rentabilidad de marketing* para describir el proceso general del análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas.

El análisis de la rentabilidad del marketing requiere, a su vez, de un análisis a fondo de los elementos que forman el estado de resultados, conocido también como estado de pérdidas y ganancias, de una organización. Este análisis reclasifica los gastos del estado financiero tradicional en centros de costos según los propósitos o funciones para los que se incurrió en los gastos (costos). Por ejemplo, una organización de ventas puede pagar a los empleados por realizar funciones como venta directa, procesamiento de pedidos o administración de ventas. Estos sueldos se pueden asignar, además, a territorios, productos, clientes o personal de ventas. Este tipo de análisis es invaluable para que los gerentes puedan eliminar o agregar nuevas actividades de ventas o para modificar la asignación de las actividades actuales.[8] En primer lugar se examinará el análisis del volumen de ventas.

Análisis del volumen de ventas

Recabar, clasificar, comparar y evaluar las cifras de ventas de una organización es un proceso conocido como análisis del volumen de ventas. Todas las organizaciones recolectan y clasifican los datos de ventas como marco para generar los registros contables y estados financieros. Para los gerentes, las cifras de ventas son el medio más inmediatamente visible y de fácil disposición para evaluar cómo se desempeña la organización. Por lo regular, utilizan análisis de ventas para comparar el desempeño actual con las ventas pasadas, las ventas de los competidores o las ventas pronosticadas. Con base en estas evaluaciones, la administración decide la dirección y la escala de las futuras actividades de ventas. En algunas empresas, las cifras no siempre están disponibles de inmediato debido a los largos ciclos de ventas, como se describe en el recuadro *Administración de ventas en acción.*

Análisis del volumen de ventas
La recolección, clasificación, comparación y evaluación de los cálculos de las ventas de la organización.

Consideraciones fundamentales en el análisis del volumen de ventas. Debido a que el **análisis del volumen de ventas** trata de identificar las desviaciones entre el desempeño real y el esperado de las ventas de alguna unidad de marketing y después recomendar medidas con base en dicha identificación, es necesario que los gerentes de ventas respondan a las preguntas siguientes:[9]

- *¿Cómo se define una venta?* Una venta se puede concebir de tres maneras: puede ocurrir a) cuando se toma el pedido, b) cuando éste se envía o c) cuando el cliente paga. En la mayoría de las empresas se considera que una venta tiene lugar en el momento de enviar el pedido, pero algunas llevan registros con base en las tres definiciones para analizar el volumen y el tipo de pedidos que pasan por cada una de las etapas. Sin importar la definición, la empresa debe aplicarla de manera uniforme para que las comparaciones de ventas entre un periodo y otro tengan validez.
- *¿Cómo se medirán las ventas?* ¿Se medirán en unidades monetarias, unidades físicas o como porcentaje de las ventas totales (las ventas del producto A como porcentaje de las ventas totales)?



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

La oportunidad lo puede ser todo en las ventas

Las ventas en Sire Technologies (www.siretechnologies.com), una compañía de software localizada en Salt Lake City, que vende a gobiernos estatales y locales, eran impredecibles: aumentaban de forma espectacular un trimestre y se desplomaban al siguiente. Sire no sabía cuánto dinero iba a recibir y cuándo, por lo que la planeación era prácticamente imposible. Se sabe que en las negociaciones de ventas con las dependencias gubernamentales siempre hay retrasos burocráticos y los representantes de ventas de Sire deben persuadir a grandes comités formados por empleados de varios departamentos antes de cerrar una venta típica de software de entre $20 000 y $80 000.

Para aportar cierta previsibilidad a las ventas, Sire contrató a un nuevo gerente con habilidades analíticas en costos de ventas. El gerente identificó seis pasos diferentes en el proceso de ventas de Sire, que iban desde la identificación de un posible cliente hasta la firma de un contrato. Utilizó Salesforce.com, un producto comercial para la administración de las relaciones con el cliente (CRM) y empezó a recabar y dar seguimiento a los datos más importantes en cada etapa. En este proceso analítico, el gerente de ventas descubrió que su personal necesitaba al menos treinta y dos contactos en perspectiva en cualquier momento determinado para generar una venta. El proceso de cada vendedor se observaba todos los días para detectar posibles problemas, como muy pocos contactos o comunicación infrecuente con clientes en perspectiva específicos. A continuación, se brindaba orientación al personal de ventas sobre cómo reactivar las cosas. Gracias al análisis del progreso diario en cada etapa de las ventas, este ingenioso gerente logró reducir las fluctuaciones de los ingresos trimestrales de Sire a menos de 20 por ciento, y la planeación en Sire Technologies se convirtió en una nueva realidad.

FUENTES: http://www.siretechnologies.com/dotnetnuke/Default.aspx; http://www.businessweek.com/magazine/content/07_09/b4023444.htm?chan= search (se ingresó a la página el 13 de septiembre de 2007).

- *¿A qué nivel de la organización se realizará el análisis de las ventas?* ¿Se analizarán las ventas totales de la organización o se analizarán por región, distrito o territorio?
- *¿Cómo se desglosará el análisis de las ventas?* Las categorías comunes incluyen las ventas por territorio, producto (o línea de productos), grupo de clientes (o cliente individual), tamaño de cliente, tipo de cliente (consumo, industrial, gubernamental, institucional), método de venta (por teléfono, catálogo, personal, comercio electrónico), monto del pedido, método de distribución y vendedor.
- *¿Qué se usará como base (o bases) de comparación?* Las bases comunes incluyen ventas de periodos anteriores, pronóstico de ventas o cuota de ventas para el ejercicio fiscal, ventas de los competidores (o participación de mercado) y promedio de ventas para el periodo.
- *¿Qué fuentes de información se usarán?* Las facturas de clientes, recibos de cajas registradoras, informes de visitas y de gastos del personal de ventas, registros de cada cliente en lo individual o de clientes potenciales, registros financieros, memorandos de crédito y tarjetas de garantía pueden proporcionar información para realizar análisis de ventas.

El tipo más informativo de análisis de ventas separa la información en múltiples unidades de marketing o clasificaciones cruzadas. Un análisis de ventas por territorio y por cliente será mucho más esclarecedor que uno basado sólo en el territorio o sólo en el cliente. Asimismo, un análisis en tres direcciones (por territorio, por cliente y por producto) revela más información que otro bidireccional (por territorio y por cliente). La estratificación adicional de la información de ventas puede ser particularmente valiosa para identificar las fortalezas y debilidades en las unidades de marketing. Sin embargo, si hay demasiado desglose de los datos, esto puede provocar una sobrecarga de información y la administración simplemente se ve rebasada por el exceso de información que tiene para tomar decisiones. Así, los gerentes de ventas deben establecer un equilibrio entre la especificidad de la información de las ventas que desean y el tiempo y los recursos de que disponen para invertirlos en el análisis de ventas.



© Index Stock/Alamy

Para comprobar la eficacia y eficiencia de la fuerza de ventas, el gerente examina los datos sobre ventas, costos y rentabilidad por diferentes segmentos de mercado o unidades de organización, que pueden utilizarse para diseñar e implementar estrategias de ventas más adecuadas para lograr los objetivos de la organización.

Fuentes de información de ventas. Con base en la profundidad del análisis de ventas y el desglose deseado, las fuentes de información varían mucho. En un análisis simple, sólo se necesitan cifras de ventas agregadas para el segmento de mercado deseado. Pero para comparar cuotas, potencial de mercado, ventas históricas o promedios industriales, el gerente de ventas necesita que se recabe y clasifique mucha más información. Una factura de venta es la fuente de información más importante sobre éstas, pero casi todas las empresas utilizan también otras fuentes, con base en los tipos de análisis deseados. Las principales fuentes de información se presentan en la tabla 13.1.

Recolección de datos sobre las ventas. Por lo general, las empresas muestran sus cifras de ventas tanto en unidades monetarias como en unidades, porque la inflación puede distorsionar las comparaciones monetarias entre los diferentes periodos. Con frecuencia, los datos de ventas se clasifican por territorios, tipos de productos, clases de clientes, monto de los pedidos, método de ventas, periodo, unidad organizacional o vendedor para proporcionar información más significativa a la gerencia. Cada subcategoría se puede dividir aún más para realizar un análisis más a fondo. Por ejemplo, las ventas por territorio se subdividen en tipos de productos, clases de clientes, etc., como se muestra en la figura 13.2.

Volumen de ventas total. En todo análisis de ventas, las cifras relativas al volumen total son las primeras en estudiarse. Los gerentes necesitan conocer la tendencia de las ventas en los últimos años en términos de unidades y unidades monetarias constantes (sin inflación). La comparación de los cambios relativos en las ventas totales de la industria con las ventas de la empresa da a los gerentes un parámetro de referencia para medir su desempeño frente al de los competidores. Las tendencias en la participación de mercado de la empresa (ventas de la empresa/ventas de la industria) son indicadores excelentes del desempeño competitivo relativo. En la tabla 13.2, el volumen de ventas de CENTREX Company aumentó con mayor rapidez que las ventas de la industria de 2002 a 2008, y las ventas (en dólares constantes) han seguido incrementándose.

TABLA 13.1 Fuentes y tipos de información de las ventas

FUENTES Y TIPOS	DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS
Facturas de ventas	Nombre y dirección del cliente; productos o servicios adquiridos, ventas en unidades y en dinero; nombre del vendedor; industria del cliente o canal comercial; condiciones de venta, incluidos los descuentos y reembolsos; método de pago; modo de embarque y costos de envío.
Informes de visitas del personal de ventas	Clientes potenciales y existentes visitados; nombres de las personas contactadas; productos presentados o analizados; necesidades y uso del producto por parte del cliente potencial o existente; pedidos obtenidos.
Cuentas de gastos del personal de ventas	Gastos diarios detallados para transporte, hospedaje, alimentos y entretenimiento de clientes potenciales y actuales.
Cliente en perspectiva individual/Registros de clientes	Nombre y domicilio del cliente potencial o actual; industria o canal comercial del cliente; número de visitas por vendedor de la empresa; ventas en dinero y unidades; utilización anual estimada de cada tipo de producto vendido por la empresa; compras anuales de la empresa.
Registros financieros internos	Ventas por los principales segmentos de mercado (territorios, clientes, productos o personal de venta); gastos directos de ventas; costos administrativos; costos y utilidades por segmentos de mercado.
Tarjetas de garantía	Datos demográficos básicos sobre clientes; dónde se realizó la compra; precio pagado; razones de la compra; servicio esperado.
Auditorías de tiendas	Volumen de ventas en dinero o unidades; participación de mercado en la categoría del producto.
Diarios de consumidores	Compras en dinero o unidades por tamaño de empaque, marcas, precios, ofertas especiales y tipo de establecimientos donde se compraron los productos.
Mercados de prueba	Compras en dinero o unidades; participación de mercado; compras recurrentes; impacto de los diferentes gastos de marketing sobre las ventas.

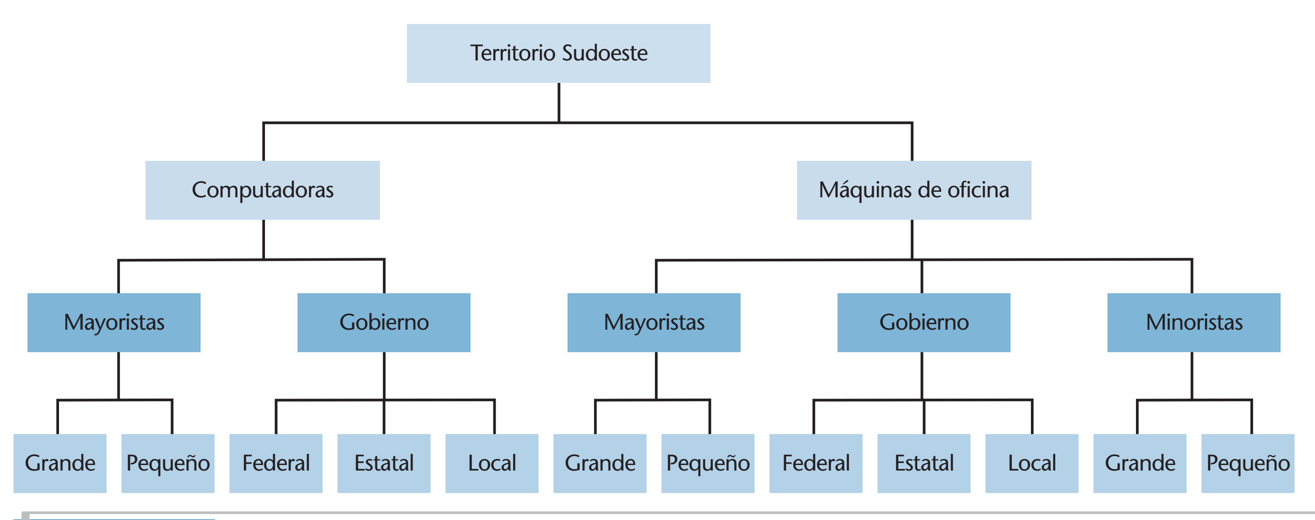


FIGURA 13.2 Subcategorías de un territorio de ventas.

TABLA 13.2 Ventas de CENTREX Company en comparación con las ventas de la industria (en miles de dólares)*

AÑO	VENTAS DE LA INDUSTRIA	VENTAS DE LA EMPRESA	PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA
2002	$15689	$2359	15.04%
2003	16912	2782	16.45
2004	17776	3373	18.98
2005	18234	3519	19.30
2006	18982	3712	19.56
2007	19871	3916	19.71
2008	20466	4231	20.67

*Unidades monetarias ajustadas por la inflación

A pesar de que estas cifras agregadas indican que todo va bien, un gerente de ventas dinámico se resistiría a caer en la tentación de ser complaciente y llevaría a cabo un análisis más a fondo para ver cómo podría mejorar la productividad de la fuerza de ventas.[10]

Con la presión de otras responsabilidades, los gerentes se confían demasiado y no prestan atención a los análisis de ventas cuando las cifras de ventas totales parecen favorables, porque se les olvida el *principio del iceberg.* Sólo alrededor de 10 por ciento de un iceberg flotante es visible por encima de la superficie del agua. Sin embargo, el 90 por ciento que yace debajo es lo que puede hundir a un barco poderoso cuando el capitán evalúa de forma superficial el iceberg con base en la parte visible. Las cifras totales favorables bien pueden ocultar segmentos de mercado poco rentables y actividades de ventas improductivas. Para descubrir más del iceberg, es necesario desglosar las cifras totales en componentes sucesivamente más pequeños. Por ejemplo, se podría empezar con un análisis del volumen de ventas por territorio y luego desglosarlas entre el personal de ventas que las generaron. A continuación, se podrían asignar las ventas de cada vendedor a las líneas de productos. Por último, las ventas de líneas de productos podrían desglosarse en clases de clientes. Cada gerente de ventas debe decidir qué tipo y cuántas subdivisiones se necesitan para llegar a las explicaciones subyacentes deseadas de las cifras del volumen de ventas. Mediante este proceso secuencial, los gerentes de ventas pueden penetrar la cubierta exterior en cada nivel jerárquico descendente para ver con exactitud dónde se originan los ingresos, como se ilustra en la figura 13.3. Al trabajar con los datos de la tabla 13.2, las ventas de 2008 se pueden subclasificar por territorio geográfico, como se muestra en la tabla 13.3.

Análisis de ventas por territorio. Al examinar la clasificación territorial de la tabla 13.3, se advierte de inmediato que todos los territorios cumplieron o superaron sus cuotas del año, con excepción de la región del Medio Oeste, que logró 98 por ciento de la cuota y registró el total de ventas más alto. Aunque todo parece estar bien, la nueva gerente de ventas de CENTREX Company, Claudia Middleton, desea investigar las ventas en cada uno de los territorios y desglosarlas en subcategorías. Antes de hacerlo, revisa el procedimiento para asignar las cuotas de ventas con el fin de asegurarse de que cada una se haya asignado de manera justa y con base en una o más mediciones sólidas del potencial, como por ejemplo, el estudio anual “Survey of Buying Power Index” de *Sales & Marketing Management.* Middleton considera también las condiciones atípicas en cada territorio (como competencia más intensa o una huelga sindical) que podrían haber afectado negativamente las ventas; o a la inversa, una escasez prevista del producto de la empresa que puede haber creado ventas inesperadas a clientes que deseaban abastecerse, con el propósito de guiar mejor el análisis de las ventas. Si la cuota se alcanzó apenas en un territorio donde la

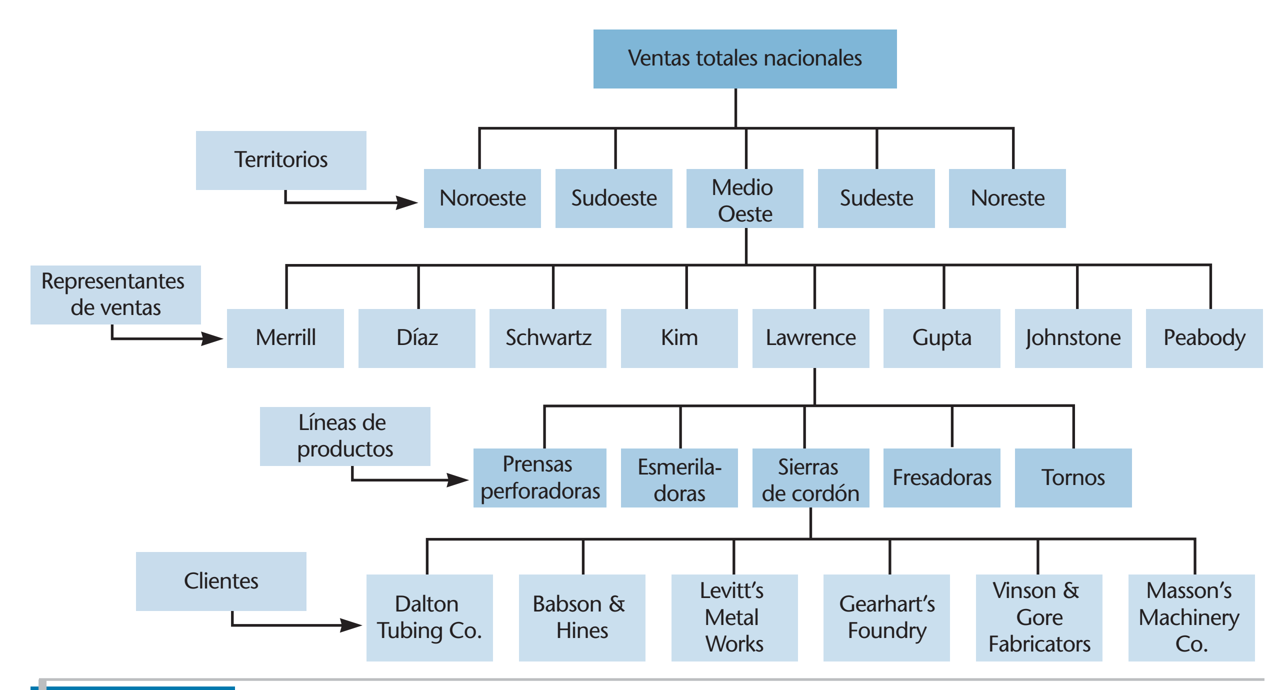


FIGURA 13.3 CENTREX Company: análisis jerárquico de los volúmenes de ventas por segmentos de mercado.

demanda de la industria aumentó de manera muy marcada durante el año, se requiere una investigación más a fondo. Después de considerar las circunstancias de cada territorio durante el periodo, la gerente de ventas comienza con el territorio que deja entrever las mayores oportunidades para mejorar la productividad. Como el territorio del Medio Oeste fue el único que no cumplió la cuota (0.98), Middleton empieza con las ventas de esa región, desglosadas por representante de ventas, como se muestra en la tabla 13.4. Después de averiguar que el representante de ventas que tuvo el desempeño más bajo fue Jared Lawrence, que sólo cumplió 82 por ciento de su cuota, la gerente decide investigar más detenidamente las ventas de Lawrence durante el año.

Análisis de ventas por línea de producto. La tabla 13.5 muestra que Lawrence logró cumplir las cuotas de productos que se le asignaron, salvo por las sierras de cordón, en las que sólo alcanzó 20 por ciento de la cuota. Después de consultar con el gerente de producción de la empresa, la gerente de ventas confirma que no hubo problemas fuera de lo normal con el control

TABLA 13.3 Análisis de las ventas de 2008 de CENTREX Company por territorio (en miles de dólares)

TERRITORIO	CUOTA	REAL	DESEMPEÑO DEL ÍNDICE (VENTAS REALES/CUOTA)
Noreste	845	848	1.00
Sudeste	820	840	1.02
Medio Oeste	890	870	.98
Noroeste	815	843	1.03
Sudoeste	830	830	1.00
Totales	4200	4231	1.01

TABLA 13.4 CENTREX Company, 2008, territorio del Medio Oeste: ventas por representante de ventas

REPRESENTANTE DE VENTAS	CUOTA	REAL	IDESEMPEÑO DEL ÍNDICE (VENTAS REALES/CUOTA)
Kim	106	110	1.04
Johnstone	95	93	.98
Merrill	110	112	1.02
Schwartz	115	117	1.02
Peabody	110	109	1.02
Lawrence	130	106	.82
Díaz	116	116	1.00
Gupta	108	107	.99
Totales	890	870	.98

de calidad, desabasto o problemas de entrega de las sierras de cordón. Además, el vicepresidente de marketing comentó que no había ningún cambio reciente en la mezcla de marketing de las sierras de cordón en ningún territorio y que las ventas totales de éstas se ubicaban en un nivel un tanto más alto que el año pasado. Para sondear un poco más, Middleton decide solicitar a su asistente un desglose de las ventas de sierras de cordón realizadas por Lawrence por cliente.

El análisis de las ventas de sierras de cordón por cliente, que se presenta en la tabla 13.6, revela que un cliente, Babson & Hines, es el causante del mal desempeño de Lawrence en esa línea de productos. Babson & Hines era el cliente más importante de Lawrence y 80 por ciento de toda su cuota de ventas de sierras de cordón estaba destinada a aquél. Cuando Babson & Hines decidió cambiar a su agente de compras, la empresa empezó a comprar a otro proveedor y excluyó a Lawrence de sus planes. Avergonzado por haber perdido una cuenta tan importante, que él había empezado a dar por un hecho, Lawrence no dijo nada a la nueva gerente de ventas, con la esperanza de recuperar parte del negocio más adelante en el año o de compensar la pérdida mediante el aumento de las ventas de otras líneas de productos. Lawrence esperaba que nadie se diera cuenta de lo ocurrido, porque el anterior gerente de ventas rara vez analizaba las ventas por segmentos de mercado, siempre que las ventas totales fueran favorables. Claudia

TABLA 13.5 Ventas por línea de productos en 2008 del representante de ventas Lawrence de CENTREX Company (en decenas de miles de dólares)

LÍNEA DE PRODUCTO	CUOTA	REAL	DESEMPEÑO DEL ÍNDICE (VENTAS REALES/CUOTA)
Tornos	53	52	.98
Fresadoras	44	49	1.11
Sierras de cordón	60	12	.20
Esmeriladoras	37	44	1.19
Prensas perforadoras	46	47	1.02
Totales	240	192	.82

TABLA 13.6 Ventas por cliente en 2008 del representante de ventas Lawrence de CENTREX Company

LÍNEA DE PRODUCTO	CUOTA	REAL	DESEMPEÑO DEL ÍNDICE (VENTAS REALES/CUOTA)
Masson's Machinery Co.	1	1	1.00
Vinson & Gore Fabricators	2	2	1.00
Gearhart's Foundry	1	1	1.00
Levitt's Metal Works	1	1	1.00
Babson & Hines	24	0	0.00
Dalton Tubing Co.	1	1	1.00
Totales	30	6	.20

Middleton sostuvo una conferencia privada con Lawrence después de la reunión de ventas del mes siguiente. Le explicó que, en el futuro, esperaba le informara de inmediato si surgía un problema de ventas para que ella pudiera brindarle apoyo. Lawrence, aliviado por no haber recibido una reprimenda por su error de juicio, salió de la oficina de Middleton sintiendo respeto por el análisis minucioso que la gerente había hecho de las operaciones de la fuerza de ventas.

Principio de concentración Afirmación de que un pequeño porcentaje (20%) de los productos, clientes, pedidos, territorio y personal de ventas dan razón de un gran porcentaje (80%) de las utilidades.

Las ventas por cliente realizadas por Lawrence ilustran la validez del **principio de concentración** (en ocasiones llamado regla 80-20), según la cual la parte principal (80 por ciento) de las ventas, costos o utilidades de toda organización proviene de una pequeña proporción (20 por ciento) de clientes o productos. Si Lawrence hubiera distribuido el tiempo que pasaba con los clientes en proporción con las ventas, tal vez conservaría la cuenta de Babson & Hines. Numerosas empresas progresistas de la actualidad utilizan personal de televentas para que atiendan por teléfono o correo electrónico las cuentas de los clientes pequeños, con el objeto de que el personal de ventas de campo pueda dedicar más tiempo a las cuentas grandes. Además de revelar todo tipo de información valiosa sobre "quién, qué, dónde, cuándo y cómo" se generan los ingresos de ventas, el análisis del volumen de éstas sienta la base de la siguiente etapa del análisis de la rentabilidad, que es el estudio a fondo de los costos de realizar las ventas.

Análisis de la rentabilidad

Aunque un análisis de ventas es una herramienta de control útil, no da una idea completa de la eficacia de la organización de las ventas. Recuerde que el análisis de ventas se centra en los resultados generados por la fuerza de ventas. Sin embargo, no indica nada sobre los costos relacionados, la rentabilidad y el rendimiento sobre la inversión que produjeron los resultados. Por tanto, el análisis de los costos y la rentabilidad complementa el análisis de las ventas.

Históricamente, los gerentes de ventas no se han orientado mucho hacia los costos o las utilidades. Esto no significa que no reconozcan la necesidad de contar con un volumen de ventas rentable. Sin embargo, a menudo cometen el error de tratar el volumen y el control de costos como si fueran dos entidades independientes. Algunos líderes están tan motivados para generar ventas que dan poca importancia a los costos que implica la obtención de las mismas. Otros no comprenden bien la relación entre costos y volumen. Además, algunos gerentes de ventas suponen de manera equivocada que cuanto más venda su personal a cargo, más dinero ganará la empresa. Los gerentes de ventas, en la búsqueda de éstas, a menudo se muestran renuentes a suprimir productos poco rentables, abandonar clientes no rentables, o eliminar territorios improductivos. Un número creciente de organizaciones de ventas está haciendo hincapié en la perspectiva de las utilidades en su proceso de evaluación.[11]

El análisis de los costos de marketing va más allá del análisis del volumen de ventas para investigar los costos en que se incurrió y las utilidades generadas por el volumen de ventas. Para determinar las contribuciones a las utilidades de los segmentos y unidades, se restan los costos identificados de los ingresos producidos por las ventas en los diversos segmentos de mercado o unidades organizacionales.[12]

Los gerentes de ventas deben utilizar todos sus recursos para alcanzar un equilibrio entre el volumen de éstas y los costos que produzcan las máximas utilidades para la organización a largo plazo. Sin embargo, a menudo es difícil decidir cómo asignar estos recursos debido a que el efecto preciso de los gastos en los diferentes elementos de la mezcla de marketing (como publicidad, materiales de promoción y visitas de ventas y servicio después de la compra) no se puede medir con facilidad. Para que un análisis de marketing sea eficaz se necesita la cooperación del gerente de ventas, el equipo de marketing de las oficinas centrales y el departamento de contabilidad. Una manera de comprender esta necesidad de actividades integradas es considerar la eficiencia de insumos y resultados.

Eficiencia de insumos y resultados. Se requieren diferentes mezclas y niveles de venta y actividades de apoyo de marketing para cumplir distintos objetivos de ventas. La relación entre estos insumos (las actividades de marketing) y los resultados (las metas de ventas) se conoce como **eficiencia de insumos y resultados.**[13] Para ilustrar, suponga que una división regional de ventas de MicroComputer Solutions Corporation tiene el objetivo de vender 2 000 nuevas computadoras de oficina durante el año. El insumo es la mezcla y el nivel de la venta directa y las actividades de marketing de apoyo que se requieren para lograr el resultado, es decir, el objetivo de ventas. Se proyecta que para presentar el nuevo producto a los clientes potenciales, la fuerza de ventas tendrá que realizar 3 000 visitas adicionales durante el año y se necesitarán 20 anuncios en revistas especializadas seleccionadas. Además, el gerente de ventas calcula que la fuerza de ventas dentro de la oficina aceptará alrededor de 600 llamadas telefónicas por cobrar de clientes que desean información sobre las nuevas máquinas. En la tabla 13.7 se presenta un resumen de estas actividades.

Eficiencia de insumos y resultados
La relación entre los insumos (actividades de marketing) y los resultados (metas de ventas) es una medida de la eficiencia de una organización de ventas.

Se dividen los resultados en unidades monetarias entre los insumos en unidades monetarias ($1 000 000/$320 900) y se obtiene una razón de eficiencia de 3.116.

Costo promedio mínimo. Gran número de organizaciones no funciona de la manera más eficiente porque no operan cerca del punto óptimo en la curva del costo promedio, que representa los costos de las ventas y el apoyo de marketing. En lugar de realizar 3 000 visitas de ventas, puede ser más eficiente, con base en un estudio de mercado que cuesta $10 000, enviar por correo 6 000 folletos de promoción de ventas del nuevo producto y efectuar sólo 1 500 visitas de ventas a los mejores clientes potenciales identificados por un estudio de mercado. Si la empresa redistribuye la mezcla de venta directa y actividades de apoyo de marketing, puede lograr las mismas metas, pero con mayor eficiencia ($1 000 000/$186 900 = 5.35), como se muestra en la tabla 13.8.

TABLA 13.7 MicroComputer Solutions Corporation: ilustración de la eficiencia de insumos y resultados

ACTIVIDADES DE VENTAS (INSUMOS)	$	METAS DE VENTAS (RESULTADOS)	$
3 000 visitas de ventas a $100 cada una	$300 000	Vender 2 000 computadoras nuevas (a $1 000 cada una) con $500 de margen de utilidad bruta	$1 000 000
600 llamadas telefónicas a $1.50 cada una	900		
20 anuncios en revistas especializadas a $1 000 cada uno	20 000		
Totales	$320 900		$1 000 000

TABLA 13.8 MicroComputer Solutions Corporation: ilustración del costo promedio mínimo

ACTIVIDADES DE VENTAS (INSUMOS)	$	METAS DE VENTAS (RESULTADOS)	$
1 500 visitas de ventas a $100 cada una	$150 000	Vender 2 000 computadoras nuevas (a $1 000 cada una) con $500 de margen de utilidad bruta	$1 000 000
600 llamadas telefónicas a $1.50 cada una	900		
1 estudio de mercado a $10 000	10 000		
6 000 folletos de promoción de ventas a $1.00 cada uno	6 000		
20 anuncios en revistas especializadas a $1 000 cada uno	20 000		
Totales	$186 900		$1 000 000

Cooperación entre los departamentos de marketing y de contabilidad. Las organizaciones de ventas suelen incurrir en un costo promedio alto de las tareas de ventas porque utilizan en exceso las actividades de venta directa y recurren muy poco al equipo de apoyo de marketing. Cuando la fuerza de ventas coopera con los especialistas de marketing en publicidad, investigación de mercados o promoción de ventas, a menudo funciona de manera mucho más eficiente. Compete a los gerentes de ventas tratar de operar en el punto óptimo de la curva del costo promedio de ventas. Como se puede observar en la figura 13.4, por lo general se requiere un número óptimo de visitas de ventas para operar al costo promedio de venta por unidad más bajo posible. En V_1, los representantes realizan un número insuficiente de visitas para producir las ventas deseadas, por lo que los costos unitarios son altos en C_1. En V_3 el gerente de ventas depende mucho de las visitas onerosas de ventas, por lo que los costos unitarios siguen siendo demasiado altos en C_3. Sólo en V_2 se localiza el número óptimo de visitas de ventas realizadas para lograr los costos unitarios más bajos en C_2. Más allá de este punto óptimo, el gerente de ventas debe desviar la atención de las visitas de ventas para centrarla en otras actividades de marketing y promocionales.

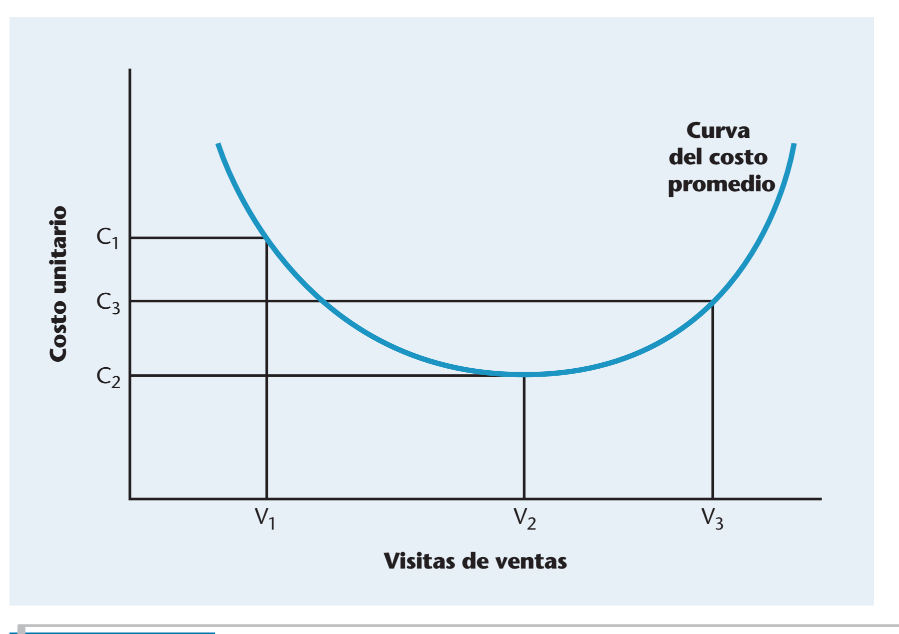


FIGURA 13.4 Curva del costo promedio por unidad de la venta directa.

Históricamente, los sistemas de contabilidad se han ocupado sobre todo de informar datos financieros agregados a los accionistas y acreedores para recaudar fondos externos. Poco a poco, los estados financieros se rediseñaron para presentar un análisis de los costos de producción para uso de la gerencia interna. Pero sólo en años recientes, con el uso generalizado de las computadoras, los contadores han prestado verdadera atención al análisis de los costos de marketing.

Debido a su función crucial como división productora de ingresos de la empresa, las actividades de marketing suelen representar los gastos totales más fuertes de éstas. Para los departamentos progresistas de contabilidad y marketing, el análisis de los costos de marketing ofrece oportunidades valiosas para cooperar en el mejoramiento de la productividad total. Tres problemas continuos explican el largo olvido al que los análisis de los costos de marketing quedaron relegados en los sistemas de contabilidad: 1) comunicación insuficiente, 2) ausencia de normas de costos de marketing y 3) incapacidad de recabar y analizar el enorme volumen de datos de marketing.

La *comunicación insuficiente* entre los gerentes de marketing y contabilidad se debe en parte a los diferentes puntos de vista que cada uno de ellos tiene sobre el uso de los datos sobre costos. Los contadores tienden a considerar los costos como un fin, algo que debe reducirse. Sin embargo, los especialistas de marketing ven los costos, en gran medida, como un medio para alcanzar un fin o beneficio, por lo general, las ventas. En particular, los gerentes de ventas son muy sensibles a los efectos potencialmente negativos en las ventas si los gastos de marketing se reducen en exceso.

El análisis contable de los costos tiene el propósito principal de presentar un registro financiero histórico de las operaciones de la empresa en general y asegurar que los costos de producción se ciñan a las normas establecidas. En contraste, el análisis de los costos de marketing se interesa más en las decisiones futuras; trata de averiguar las contribuciones específicas a los costos y utilidades de las diferentes actividades de marketing. Sin dejar de reconocer sus perspectivas distintas sobre el análisis de los costos, los gerentes de marketing y contabilidad deben tratar de cooperar entre sí en beneficio total de la productividad de la empresa.

Costos estándar
Costos predeterminados basados en la experiencia e investigación para alcanzar ciertos niveles de volumen. En el área de producción existen por lo general costos estándar para mano de obra directa, materiales y manufactura en general. Los costos de marketing son mucho más difíciles de estandarizar dado que tienden a ser generados de actividades no repetitivas.

La *ausencia de normas de costos de marketing* ha frenado el desarrollo del análisis de los costos de marketing. Sin embargo, con base en la experiencia y la investigación, los **costos estándar,** que incluyen los recursos de mano de obra, materiales y maquinaria que se necesitan para producir cierta cantidad, pueden pronosticarse y estandarizarse como normas en la realización de los análisis de los costos de producción. Por desgracia, los desembolsos de marketing que se requieren para producir un determinado nivel de ventas son mucho menos predecibles, porque los resultados varían en función de la mezcla de marketing seleccionada para modificar los escenarios de marketing. Los gerentes de marketing rara vez pueden determinar con precisión los costos de los insumos necesarios para alcanzar un nivel de ventas deseado. Además, muchos gastos de marketing, como los de publicidad y servicio al cliente, no tienen efecto inmediato, que pueda medirse con facilidad, sobre las ventas. Funcionan a lo largo de un periodo y dificultan la identificación de los resultados de ventas en un periodo con los costos de marketing incurridos para producir tales ventas.

En la práctica contable tradicional, la mayoría de los gastos de marketing se carga en el periodo en que se incurrió en ellos, en tanto que los costos de producción se identifican con el producto unitario que se mantiene en inventario hasta que se venda. Incluso los términos *costos* y *gastos* destacan las dificultades para contabilizar las operaciones de marketing. Los contadores tienden a hablar de costos de producción y gastos de marketing, lo que deja entrever los diferentes niveles de especificidad. Los especialistas de marketing a menudo emplean los términos de forma indistinta, pero tienden a pensar en los gastos de marketing como inversiones que rendirán fruto en las ventas futuras. Los profesionales del marketing y los contadores tienen ante sí el reto de encontrar nuevos métodos para administrar los costos de marketing que redunden en una mejor rentabilidad.

La *incapacidad de recabar y analizar el enorme volumen de datos de marketing* ha entorpecido desde hace mucho tiempo el progreso del análisis de los costos de marketing. Sin embargo, con



© Tom Carter/PhotoEdit

Los gerentes de los departamentos de ventas, marketing, finanzas y contabilidad pueden trabajar en conjunto para calcular correctamente la rentabilidad por territorio, segmentos de mercado, líneas de productos y vendedor.

el software más avanzado de recolección y análisis, la mayor parte de los datos de marketing se ha vuelto cada vez más manejable. En la actualidad, incluso las pequeñas empresas tienen acceso al software informático más moderno, que es capaz de efectuar los innumerables cálculos necesarios para recabar y analizar la información de marketing de forma oportuna para tomar decisiones sobre los trabajos de la fuerza de ventas y otras actividades de marketing. Los gerentes de ventas contemporáneos también reciben tablas y gráficos a todo color, directamente de computadoras, que resumen los cúmulos de datos sobre volumen de ventas, costos y rentabilidad, casi en cualquier forma que deseen. Los gráficos computarizados permiten a los gerentes de ventas identificar y responder con mayor rapidez a las oportunidades y retos que se presentan en el mercado.

Costos frente a gastos
Dos términos que con frecuencia se utilizan de forma indistinta para describir los análisis de costos de marketing. Sin embargo, los costos tienden a ser específicos y a estar directamente relacionados con el resultado del volumen, mientras que los gastos son desembolsos más generales o indirectos (por ejemplo, se tiende a decir costos de producción y gastos de marketing).

Beneficios del análisis de los costos de marketing y la rentabilidad. Dos términos, **costos** y **gastos,** se usan a menudo de manera indistinta para describir el análisis de los costos de marketing. No obstante, los costos tienden a ser específicos y se relacionan directamente con el volumen de producción, mientras que los gastos son más generales o indirectos; por tanto, existe la tendencia a decir *costos de producción* y *gastos de marketing.* El análisis de los costos de marketing reconoce que las ventas se logran gracias a las inversiones de marketing que contribuyen de manera única a las utilidades. Mediante la identificación de la productividad de las diferentes inversiones de marketing, los gerentes de ventas pueden mejorar la precisión y productividad de sus decisiones para 1) distribuir las actividades de la fuerza de ventas y los recursos del departamento respectivo, 2) preparar los presupuestos del departamento de ventas y 3) obtener apoyo para la fuerza de ventas de otros elementos de la mezcla de marketing de la empresa.[14]

Existen varios programas informáticos de administración y análisis del volumen de ventas, costos de marketing y rentabilidad que están a la venta en el mercado de desarrolladores como Salesforce.com (www.salesforce.com), CB Software Systems (www.cbsoftware.com), Program

URL (www.programurl.com) y SYSPRO (www.syspro.com). Los seis principales programas computarizados de análisis de ventas se pueden comparar en www.2020software.com. Algunos gerentes de ventas emplean los servicios de empresas especializadas, como Hyperion Solutions Corporation (www.hyperion.com), para recabar, organizar y analizar datos para mejorar el desempeño de la organización de ventas en general.

Además de analizar con diligencia los costos y las utilidades por segmentos de mercado con el software más moderno, los gerentes de ventas perspicaces e ingeniosos a menudo pueden detectar ineficiencias que deben corregirse con sólo aplicar su sentido común y obtener, en ocasiones, beneficios sorprendentes, como se explica en el recuadro *Administración de ventas en acción.*

Los gerentes de ventas emplean los programas informáticos de administración y análisis de los ingresos de ventas, costos de marketing y rentabilidad, que venden proveedores como Hyperion Solutions Corporation, para recabar, organizar y analizar sistemáticamente los datos para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.

Procedimiento del análisis de la rentabilidad. Al realizar un análisis de los costos de marketing (o rentabilidad) de una organización de ventas, los gerentes pueden abordar el análisis sistemáticamente si siguen estos pasos: 1) especificar el propósito del análisis, 2) identificar los centros de costos funcionales, 3) convertir los gastos naturales en costos funcionales, 4) asignar los costos funcionales a los segmentos y 5) determinar la contribución a las utilidades de cada segmento (figura 13.5). A continuación se analiza cada uno de estos pasos.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Uso del sentido común en el análisis de ventas: tres ejemplos

Un gerente de ventas de un fabricante de equipo médico observó que las comisiones que ganaba el personal de ventas variaban de manera espectacular y que los "mejores" vendedores recibían hasta diez veces más de comisión que los que en apariencia eran los "peores". Investigó un poco más y descubrió que el potencial de ventas de los territorios de la empresa no se había actualizado en años. Después de actualizar el potencial relativo de los territorios asignados a cada vendedor, concluyó que los miembros del personal de ventas que ganaban las comisiones más altas por lo general estaban asignados a los territorios que tenían el mayor potencial de ventas. En esencia, la empresa estaba premiando al territorio de ventas y no los esfuerzos exitosos del vendedor.

Un sagaz gerente de ventas de productos industriales notó que un territorio que ocupaba el cuarto lugar más alto entre 250 territorios de ventas de la empresa había estado vacante (sin vendedor asignado) por muchos meses. El análisis posterior reveló que el territorio tenía un potencial enorme, por lo que las ventas de la empresa podrían aumentar de forma considerable si se asignaba personal de ventas para trabajar en este territorio.

Después de revisar los crecientes gastos de viaje de la fuerza de ventas, un gerente de productos de consumo decidió que no convenía, en el aspecto financiero, que el personal de ventas de campo visitara a clientes de bajo potencial localizados en lugares remotos. Por ello, en el futuro, tales cuentas se atenderían por medio de telemarketing, correo directo, correo electrónico y los sitios web de Internet y extranet de la empresa. Al ahorrar tiempo de viaje y costos incurridos en cubrir cuentas pequeñas, el personal de ventas pudo dedicar más tiempo a atender en persona las cuentas más importantes y las utilidades aumentaron. Aun más, la fuerza de venta directa conservó más de 80 por ciento de su volumen total. Dos ventajas adicionales de la reducción de los viajes fueron que el personal de ventas podía pasar más noches en su hogar y se mejoró la moral de la fuerza de ventas.

FUENTES: Andris A. Zoltners y Sally E. Lorimer, "Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool", *Journal of Personal Selling & Sales Management,* vol. 20, núm. 3, verano de 2000, pp. 139-150. Copyright © 2000 PSE National Educational Foundation.

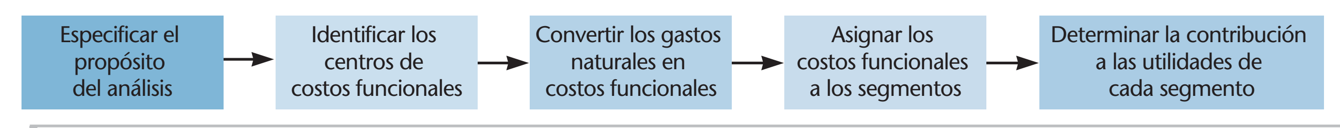


FIGURA 13.5 Procedimiento para el análisis de la rentabilidad del marketing.

Costos fijos
Costos que no cambian con el volumen de ventas (por ejemplo, sueldos del personal de administración de ventas, renta de la oficina y seguro contra incendios)

Costos variables
Costos que varían con el volumen de ventas, por ejemplo desembolsos de viaje para las visitas del personal de ventas o comisiones basadas en el volumen de ventas.

Costos directos
Costos que pueden identificarse por completo con una función trazada a una función particular o segmento de mercado, como un territorio, cliente o producto. En un análisis territorial, por ejemplo, a cada territorio le debería ser asignado el costo de los sueldos por el personal de ventas que trabaja de forma exclusiva en dicho territorio.

Costos indirectos
En ocasiones llamados costos comunes, los cuales se incurren para más de una función o segmento y de esta forma, ser asignados con una base razonable. Por ejemplo, el sueldo del gerente de ventas o pagos de servicios de las oficinas deberían repartirse entre las funciones de ventas y territorios de ventas, y otros segmentos.

Costos funcionales
Gastos naturales reclasificados dentro de las actividades o funciones por las cuales aquéllos se incurren (por ejemplo, el "gasto de sueldo" clasificado otra vez en la venta directa, transporte o sueldos de la función de publicidad).

Especificar el propósito. Los gerentes de ventas deben decidir primero el propósito preciso del análisis. Esto es, ¿qué rentabilidad deben determinar: la de los territorios de ventas, los representantes de ventas, los clientes, las líneas de productos o las unidades organizacionales como las oficinas divisionales o las sucursales? El tratamiento de los costos de marketing variará en función de la respuesta a esta pregunta. Algunos costos pueden ser directos en un segmento, pero indirectos en otro. Por ejemplo, el sueldo de un vendedor es un costo directo del territorio asignado, pero indirecto en relación con las diferentes líneas de productos o clases de clientes a los que vende en ese territorio. Incluso la remuneración se divide por lo general en **costos fijos** (sueldo) y **costos variables** (comisión con base en las ventas). Los gerentes deben especificar el propósito preciso del análisis para poder clasificar los gastos como **costos directos** o **indirectos** y como costos fijos o variables.[15]

Identificar los centros de costos funcionales. Los **costos funcionales** son los gastos naturales reclasificados en las actividades o funciones en las que se incurrieron (por ejemplo, "gasto de sueldo" se reclasifica en sueldos de la función de venta directa, transporte o publicidad).

Como se muestra en la tabla 13.9, los centros de costos funcionales de las organizaciones de ventas se pueden clasificar, en términos generales en: 1) costos de obtener pedidos y 2) costos de surtir los pedidos. Los costos de obtener pedidos se relacionan con aquellas actividades en las que se obtienen órdenes de venta, como la venta directa y los gastos de publicidad. Los costos de surtir los pedidos se relacionan con las actividades que siguen a la venta (como el procesamiento del pedido, empaque, envío y entrega) y son necesarias para surtir la orden de compra de un cliente. Cada centro de costos funcionales debe contener un grupo homogéneo de gastos directamente relacionados, en lugar de asignados de manera arbitraria.

Convertir los gastos naturales en cuentas funcionales. En el análisis de los costos de marketing, los **gastos naturales** (las categorías tradicionales de gastos, como sueldos, alquiler, depreciación, etc.) que se emplean en los estados financieros deben reasignarse a las categorías basadas en el propósito de cada gasto. Debido a que el sistema de contabilidad de la organización recaba casi todos los datos de gastos, el análisis debe comenzar con los estados financieros tradicionales.

TABLA 13.9 Cuentas funcionales para el análisis de la rentabilidad del marketing

COSTOS DE OBTENER PEDIDOS	COSTOS DE SURTIR LOS PEDIDOS
Promoción de ventas y difusión de información	Empaque y envío del producto
Diseño del producto y del empaque	Transporte y entrega
Publicidad	Servicio al cliente
Descuentos y reembolsos de ventas	Almacenamiento
Administración de ventas	Control de inventarios
Crédito	Cobranza de las cuentas por cobrar

Gastos naturales
Categorías tradicionales de gastos, como sueldos, renta, depreciación, etc., utilizadas en los estados contables.

El más importante de ellos es el estado de pérdidas y ganancias (o de resultados), que adopta esta forma básica:

Ventas – Costo de los bienes vendidos = Margen bruto – Gastos = Utilidad neta

Los estados de resultados tradicionales tienen valor limitado para los gerentes de ventas, porque no revelan los costos de realizar diferentes actividades de marketing. Trabajando con el estado de resultados simplificado del departamento de ventas de CENTREX Company en la tabla 13.10, se asignaron las cuentas de gastos naturales a las cuentas funcionales de la tabla 13.11.

Los sueldos se distribuyeron entre las áreas funcionales donde trabajan los destinatarios. Como indica la tabla 13.11, cerca de $590 190 correspondieron al personal y al gerente de ventas, $21 400 al especialista en promociones de ventas que trabaja medio tiempo en la oficina, $25 650 a un especialista en publicidad, $64 250 a dos personas encargadas de la administración de ventas, $31 000 a un empleado de facturación, $27 340 a un especialista interno en investigación de mercados y $71 280 a dos personas del departamento de embarques. Además de los sueldos normales, todo el personal de ventas recibió una comisión de dos por ciento sobre las ventas. Puesto que estas comisiones tenían relación directa con las ventas, la suma total de $169 334 se cargó a la función de venta directa. Entre los gastos de viaje, $151 491 se destinaron a cubrir los gastos de alimentos, hospedaje y entretenimiento en los que se incurrió en las actividades de venta directa, y el especialista en investigación de mercados gastó $1 003 en la coordinación de un estudio. Como cuentas tanto naturales como funcionales, se gastaron $45 000 en publicidad en revistas especializadas seleccionadas y los materiales promocionales costaron $20 115. Todos los centros de costos funcionales incurrieron en cierta medida en gastos de correo, pero sobre todo el área de empaque y envío. Los gastos para adquirir suministros, que también se distribuyeron entre todas las cuentas funcionales, ascendieron a $160 623, de nuevo en empaque y envío principalmente. Por último, el departamento de ventas tenía que pagar $188 606 en alquiler y estos costos se asignaron a las áreas funcionales en proporción con el espacio ocupado por cada actividad.

TABLA 13.10 Estado de resultados del departamento de ventas de CENTREX Company

CUENTAS	GASTOS $	INGRESO/UTILIDAD $
Ventas		11 466 683
Costo de los bienes vendidos		6 923 491
Margen bruto		4 543 192
Sueldos de ventas	831 110	
Comisiones	169 334	
Viaje	151 491	
Promoción de ventas	20 115	
Publicidad	45 000	
Correo	62 078	
Suministros	160 623	
Alquiler	188 606	1 628 357
Utilidad neta		$2 914 835

TABLA 13.11 CENTREX Company: gastos naturales asignados a las áreas funcionales

		CUENTAS FUNCIONALES						
Gastos naturales		Venta directa	Promoción de ventas	Publicidad	Administración de ventas	Procesamiento de los pedidos y facturación	Investigación de mercados	Empaque y envío
Sueldos	$831 110	$590 190	$21 400	$25 650	$64 250	$31 000	$27 340	$71 280
Comisiones	169 334	169 334						
Viaje	151 491	150 488					1 003	
Promoción de ventas	20 115		20 115					
Publicidad	45 000			45 000				
Correo	62 078	3 000	9 671	212	689	794	493	47 219
Suministros	160 623	7 716	21 247	2 023	183	928	2 101	126 425
Alquiler	188 606	79 186	8 200	5 300	15 100	23 400	12 150	45 270
	$1 628 357	**$999 914**	**$80 633**	**$78 185**	**$80 222**	**$56 122**	**$43 087**	**$290 194**

Asignar los costos funcionales a los segmentos. Para descubrir la rentabilidad de las unidades organizacionales por separado o de segmentos de mercado específicos, el gerente de ventas debe asignar los costos funcionales en los que incurrió la unidad o que se necesitaron para atender al segmento. El gerente debe examinar cada función o actividad de marketing para identificar el factor que más afecta al volumen de trabajo. Para asignar los costos, el gerente de ventas puede considerar varias bases, entre otras, el tiempo dedicado a vender, el número de visitas de ventas y el espacio real ocupado.

Otra base que se utiliza con frecuencia, aunque equivocadamente, es asignar los costos funcionales con base en el volumen de ventas. Este método tiende a penalizar la productividad y la eficiencia de las ventas. Por ejemplo, si un territorio representó 20 por ciento de las ventas regionales totales, se le carga 20 por ciento de los costos de la función de administración de ventas, que ascendieron a $80 222 en la tabla 13.10, sin importar los gastos reales y la proporción del tiempo dedicado por el gerente de ventas y su personal a trabajar en tal territorio. En contraste, un territorio especialmente preocupante puede representar 40 por ciento de los gastos totales de administración de ventas y el tiempo del personal, pero se le asigna sólo 5 por ciento de los costos funcionales para que la cifra coincida con el bajo volumen de ventas registrado. El uso del volumen de ventas para asignar los costos funcionales contraviene el propósito fundamental del análisis de los costos de marketing, porque pasa por alto los costos reales en que incurrieron los diferentes segmentos de negocios y depende de una base simple, pero irrelevante. Por tanto, los gerentes de ventas deben asignar los costos funcionales con base en variables que puedan medirse y tengan una relación de causa y efecto con la categoría de costos funcionales. Es decir, los costos deben cambiar en proporción con el desempeño de la actividad; así, por ejemplo, los costos directos de ventas deben aumentar en proporción directa con el número de las visitas de ventas. En la tabla 13.12 se presentan varias bases para asignar los costos funcionales a los diferentes segmentos identificables.

¿Costos totales o margen de contribución? Puesto que los costos de marketing contienen cantidades directas, indirectas, fijas y variables, otra decisión importante es si se deben asignar todos los costos o sólo los marginales (directos y variables) a los segmentos. Por lo general, es imposible asignar los costos que son fijos e indirectos a los segmentos, salvo que se haga de

TABLA 13.12 Centros de costos funcionales y bases de asignación

	BASES DE ASIGNACIÓN		
Costos funcionales	A territorios de ventas	A productos	A clientes
Costos directos de ventas			
Sueldos, pago de incentivos, gastos de viaje y otros gastos del personal de ventas	Directa	Tiempo dedicado a la venta de cada producto	Número de visitas de ventas multiplicado por el tiempo promedio de visita
Costos indirectos de ventas			
Administración de ventas, capacitación en ventas, investigación de mercados, supervisión de campo	Cargo igual a cada vendedor	Tiempo dedicado a la venta de cada producto	Tiempo dedicado a la venta a cada cliente
Costos de promoción de ventas			
Promociones comerciales o de consumo; por ejemplo, descuentos comerciales, cupones, concursos y exhibidores en el punto de venta	Directa	Directa	Directa
Gastos de publicidad			
Sueldos y gastos del departamento de publicidad, costos de los medios de comunicación	Directa o por circulación del medio	Directa o por espacio en medios dedicado a cada producto	Cargo por igual a cada cuenta
Investigación de mercados			
Costo de recabar información	Tiempo dedicado a investigar cada territorio	Tiempo dedicado a investigar cada producto	Tiempo dedicado a investigar cada cliente
Transporte			
Costo de entregar los bienes a los clientes	Tarifa de clasificación × peso de los productos	Tarifa de clasificación × peso de los productos	Conocimiento de embarque
Procesamiento de pedidos y facturación	Número de pedidos de clientes	Número de pedidos de clientes	Número de pedidos de clientes
Empaque y envío	Número de unidades de envío, peso o tamaño de las unidades	Número de unidades de envío, peso o tamaño de las unidades	Número de unidades de envío, peso o tamaño de las unidades

modo arbitrario. Los partidarios del método de costo total (o utilidad neta) sostienen que todos los costos pueden asignarse con cierta base razonable. Utilizando el método de costo total, se asignan los costos totales (sean variables, fijos, directos o indirectos) y se determina la rentabilidad de cada segmento restando el costo de los bienes vendidos de las ventas netas para obtener el margen bruto. A continuación se deducen todos los demás costos o gastos de operación para obtener el ingreso neto del segmento.

Margen de contribución
El precio de venta menos los costos directos y variables es igual a la cantidad con que la venta contribuye a las utilidades (margen de contribución).

Por el otro lado de la controversia, los partidarios del método del **margen de contribución** (el precio de venta menos los costos directos y variables es igual a la cantidad con que la venta contribuye a las utilidades) aseguran que es engañoso asignar costos que no son controlables y, por tanto, no se consideran en las decisiones de marketing. Creen que sólo los costos que son controlables (directos y variables) y que se pueden seguir hasta un segmento en particular deben restarse de los ingresos producidos por dicho segmento. El razonamiento es que estos costos variables y directos desaparecerían si el segmento se eliminara, en tanto que todos los demás costos (fijos e indirectos) continuarían existiendo y tendrían que ser absorbidos por otros segmentos. Además, todo segmento que produce ingresos superiores a sus costos directos y variables contribuye a las utilidades porque ayuda a cubrir los gastos fijos o costos comunes de la organización. En la tabla 13.13 se observan las diferencias esenciales entre el método de costeo



● **Para llegar a comprender mejor la eficacia y la eficiencia de la organización de la fuerza de ventas, debe hacerse un examen crítico de los datos de ventas, costos y rentabilidad relativos a las líneas de productos, tipos de clientes, territorios geográficos y otros segmentos de mercado.**

total y el del margen de contribución para realizar el análisis de los costos de marketing. Con el concepto de margen de contribución, los costos se clasifican como variables o fijos sin tomar en cuenta si se relacionan con actividades de manufactura, de marketing o administrativas. En seguida, todos los costos variables se deducen del monto de las ventas para determinar el margen de contribución del segmento.

TABLA 13.13 Análisis de la rentabilidad del marketing: método de costo total frente a método del margen de contribución

MÉTODO DE COSTO TOTAL	MÉTODO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
Ventas	**Ventas**
Menos: Costo de los bienes vendidos	**Menos:** Costos variables de manufactura
Igual: Margen bruto	**Menos:** Otros costos variables directamente relacionados con el segmento de mercado
Menos: Gastos de operación (incluida la parte asignada al segmento de los gastos administrativos y generales de la empresa)	**Igual:** Margen de contribución
Igual: Ingreso neto del segmento	**Menos:** Costos fijos directamente relacionados con los productos; costos fijos directamente relacionados con el segmento de mercado
	Igual: Ingreso neto del segmento

Ventajas del margen de contribución. La tendencia en el análisis de la rentabilidad del marketing favorece el método del margen de contribución por dos razones principales. Primera, asignar de forma arbitraria los costos fijos e indirectos a los segmentos sólo confunde el análisis de rentabilidad, ya que estos costos continúan existiendo aunque se eliminen los segmentos que en apariencia son poco rentables. Segunda, el método del margen de contribución considera las relaciones entre las actividades de marketing y la sinergia de estas actividades. Una actividad de marketing, como la publicidad, se beneficia de otras, como la venta personal o promoción de ventas, al tiempo que las apoya. Asimismo, un producto que pertenece a una línea de múltiples productos ayuda a promover la imagen de toda la línea y a venderla.

Se utilizará el estado de resultados de CENTREX Company, presentado en la tabla 13.10, para comparar los dos métodos de asignación de los costos funcionales. Como se puede observar en la tabla 13.14, el método de costeo total muestra que el producto A sufre una pérdida neta de $1 488 y el producto B gana una utilidad neta de $682 154. Con base en este análisis, la gerencia podría decidir relegar el producto A, o incluso suspender su fabricación. Sin embargo, el método de costeo total asignó $1 027 718 de gastos administrativos con base en el porcentaje de las ventas totales que representa el producto A ($5 287 141 de ventas del producto A ÷ $11 466 683 de ventas totales = .46 × $2 234 169 de gastos administrativos totales = $1 027 718 de gastos administrativos del producto A). Por consiguiente, la asignación arbitraria de los costos fijos es responsable de la pérdida neta del producto A. Al aplicar el método del margen de contribución (vea la tabla 13.15), se descubre que el producto A contribuye con $1 026 230 para cubrir el total de los gastos administrativos fijos de $2 234 169. Si se eliminara el producto A, la utilidad neta total actual de $680 666 se convertiría en una pérdida neta de $345 564 porque el margen de contribución del producto B sería insuficiente para absorber la carga adicional de costos administrativos. Las empresas progresistas llevan el control de la contribución a las utilidades de las regiones de ventas y de los productos mensualmente para poder realizar ajustes oportunos de la mezcla de marketing.

Determinar la contribución de los segmentos a las utilidades. Aunque algunos gerentes de ventas siguen evitando reducir los costos porque temen que las ventas, en consecuencia, disminuyan, los gerentes de ventas más sagaces prefieren identificar las cuentas de clientes, productos o territorios que no son rentables para atenderlos con menor frecuencia o eliminarlos. Los segmentos poco rentables son problemas endémicos en casi todas las organizaciones de ventas. En algunas empresas, hasta 50 por ciento de los elementos de negocios pierden dinero. A manera de ilustración del principio de concentración, los estudios han concluido que, a menudo, una tercera parte de los productos, clientes, pedidos, territorios y personal de ventas y generan dos terceras partes de las utilidades. El estudio de las contribuciones a las utilidades por segmentos invariablemente compensa con creces al gerente de ventas por el tiempo invertido en los análisis.

TABLA 13.14 Estado de resultados por líneas de productos de CENTREX Company: el método de costo total

	TOTALES	PRODUCTO A	PRODUCTO B
Ventas	$11 466 683	$5 287 141	$6 179 542
Costo de los bienes vendidos	6 923 491	3 562 734	3 360 757
Margen bruto	$4 543 192	$1 724 407	$2 818 785
Gastos:			
Gastos de ventas	$1 628 357	698 177	$930 180
Administrativos	2 234 169	1 027 718	1 206 451
Gastos totales	$3 862 526	$1 725 895	$2 136 631
Utilidad (pérdida) neta	$680 666	$(1 488)	$682 154

TABLA 13.15 Estado de resultados por líneas de productos de CENTREX Company: método del margen de contribución

	TOTALES	PRODUCTO A	PRODUCTO B
Ventas	$11 466 683	$5 287 141	$6 179 542
Costos variables:			
Costo de los bienes vendidos	6 923 491	3 562 734	3 360 757
Gastos de ventas	1 628 357	698 177	930 180
Total de costos variables	$8 551 848	$4 260 911	$4 290 937
Margen de contribución	$2 914 835	$1 026 230	$1 888 605
Costos fijos			
Gastos administrativos	$2 234 169		
Utilidad neta	$680 666		

Las contribuciones de los segmentos a las utilidades pueden examinarse de dos maneras básicas: 1) por segmentos individuales o 2) por clasificación cruzada de los segmentos. Cuando se estudian en lo individual, se examinan las categorías de segmentos en secuencia; así, el análisis puede proceder a determinar la rentabilidad de una categoría de segmentos, como clase de producto, y después continuar con el territorio o tipo de cliente, etc., hasta investigar todos los segmentos. En un análisis de clasificación cruzada, se relaciona un segmento con otros o se define de modo más específico por otros segmentos. Por ejemplo, si el gerente de ventas necesita conocer la rentabilidad del producto X, vendido al cliente B, en el territorio 2.

En la tabla 13.16 se analiza la rentabilidad de los segmentos por separado. Todos los segmentos (productos, territorios y clientes) dan la impresión de ser rentables cuando se examina cada uno. Sin embargo, cuando se estudia el análisis de clasificación cruzada de los tres segmentos en la tabla 13.17, se descubre que el producto Y pierde dinero con el cliente A en el territorio 1, y que el producto Y tiene sólo una contribución baja a las utilidades con el cliente D en el territorio 2. Es probable que un gerente de ventas avezado quiera seguir investigando y solicite una clasificación cruzada que incluya también un desglose por vendedor. Sin conocer las interrelaciones de la rentabilidad de los segmentos que pone de manifiesto un análisis de clasificación cruzada, el gerente de ventas podría suponer erróneamente que todos los segmentos son redituables.

TABLA 13.16 Rentabilidad de marketing de los segmentos de mercado en lo individual

SEGMENTOS DE MERCADO	PRODUCTO X	PRODUCTO Y	TERRITORIO 1	TERRITORIO 2	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	CLIENTE D
Ventas	$805	$2 995	$1 610	$2 150	$710	$900	$800	$1 350
Costos variables	−520	−2 340	−1 210	−1 650	−540	−670	−550	−1 100
Costos fijos directos	−198	−460	−308	−350	−138	−170	−145	−205
Contribución del segmento de mercado a las utilidades	**$87**	**$155**	**$92**	**$150**	**$32**	**$60**	**$105**	**$45**

TABLA 13.17 Rentabilidad de marketing de los segmentos analizados por clasificación cruzada

	TERRITORIO 1		TERRITORIO 2	
Producto X	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
Ventas	$190	$120	$185	$310
Costos variables	−115	−73	−128	−204
Costos fijos directos	−41	−32	−39	−86
Contribución del segmento de mercado a las utilidades	**$34**	**$15**	**$18**	**$20**
	TERRITORIO 1		TERRITORIO 2	
Producto Y	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
Ventas	$520	$780	$615	$1 040
Costos variables	−425	−597	−422	−896
Costos fijos directos	−97	−138	−106	−119
Contribución del segmento de mercado a las utilidades	**−$2**	**$45**	**$87**	**$25**

Problemas subyacentes

La sola determinación que ciertos segmentos en clasificación cruzada no son rentables no basta. El gerente de ventas debe descubrir *por qué.* ¿El personal de ventas está suficientemente motivado? ¿Hace uso eficaz y eficiente de su tiempo? ¿La situación competitiva en estos segmentos es única? ¿La calidad del producto, el servicio al cliente y las garantías son satisfactorias? ¿Los precios son competitivos? ¿La mezcla de marketing que apoya a los representantes de ventas de campo es compatible y eficaz? Éstas y muchas otras preguntas deben plantearse y responderse.

Aunque el análisis de rentabilidad de marketing es muy importante, sólo revela los síntomas. Corresponde al gerente de ventas descubrir los problemas específicos subyacentes antes de tratar de mejorar la rentabilidad con la toma de diversas decisiones, como eliminar segmentos, modificar los planes de incentivos, recapacitar o despedir al personal de venta o modificar la mezcla de marketing. Los gerentes no deben dudar en solicitar la ayuda de especialistas en investigación de mercados para identificar los problemas y recomendar soluciones para mejorar la rentabilidad de los segmentos.

Rendimiento sobre los activos administrados (ROAM)

El análisis de la rentabilidad es invaluable para comparar la productividad de las ventas por segmento con el costo de las actividades realizadas para conseguir tales ventas. Sin embargo, una herramienta crucial de la administración financiera que está ausente de los cálculos de rentabilidad es el valor total de los activos de la empresa (capital de trabajo en forma de cuentas por cobrar e inventario) que se requieren para apoyar las funciones de la fuerza de ventas. El rendimiento sobre los activos administrados (ROAM, del inglés *return on assets managed*) por cada segmento del negocio de la empresa se evalúa la medida en que los activos se emplean de forma productiva. En este caso se evita utilizar el término rendimiento sobre la inversión (ROI, del inglés *return on investment*) porque, por lo general, éste se refiere de manera más limitada a la inversión de capital (activo no circulante) y a la inversión de los propietarios (valor neto o capital social). Como se muestra en la tabla 13.18, el ROAM es el producto del margen de utilidad sobre las ventas (utilidad neta/ventas) y la rotación de inventarios (ventas/activos totales).

TABLA 13.18 Cálculo del rendimiento sobre los activos administrados

$$\text{ROAM} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{total de activos utilizados}}$$

Cuando se aplica al análisis de segmentos con base en el margen de contribución, la fórmula es la siguiente:

$$\text{ROAM} = \frac{\text{margen de contribución del segmento}}{\text{ventas del segmento}} \times \frac{\text{ventas del segmento}}{\text{activos adicionales utilizados por el segmento}}$$

$$\text{ROAM} = \frac{\$1\ 026\ 230}{\$5\ 287\ 141} \times \frac{\$5\ 287\ 141}{\$11\ 257\ 387} = 0.09116$$

Utilizando los datos de la tabla 13.15, se puede calcular el ROAM para el producto A (vea la tabla 13.18). Suponga que el producto A requirió una inversión en cuentas por cobrar de $2 493 889 más un inventario de $8 763 498 (con activo circulante total de $11 257 387) para lograr las ventas de $5 287 141 y el margen de contribución de $1 026 230. Al sustituir estas cifras en la fórmula (vea la tabla 13.18), se obtiene un ROAM de 9.12 por ciento.

Pese a la evidente utilidad de los cálculos del ROAM, un estudio concluyó que sólo una de cada diez empresas industriales usaban la herramienta con regularidad, aunque casi una tercera parte analizaba la rentabilidad por cliente, vendedor y territorio.[16] Una crítica dirigida al método del ROAM es que tiende a pasar por alto los costos de oportunidad del capital invertido en los activos.[17] No obstante, los gerentes de ventas más exitosos, tanto de hoy como del futuro, tendrán ventaja sobre los otros gerentes de ventas (a los ojos de sus superiores) si realizan análisis de rentabilidad de marketing por segmentos de mercado y aprovechan al máximo el ROAM.

Mejoramiento del rendimiento sobre los activos administrados. Para incrementar el rendimiento sobre los activos administrados en segmentos específicos, el gerente de ventas tiene tres opciones: 1) aumentar el margen de utilidad sobre las ventas, 2) aumentar las ventas totales y mantener los márgenes de utilidad y 3) reducir el valor relativo en unidades monetarias de los activos necesarios para realizar las ventas. Para aumentar los márgenes de utilidad sobre las ventas se requiere que el gerente de ventas realice un análisis de rentabilidad por segmentos para identificar aquellos que producen márgenes de contribución insuficientes. A continuación, debe decidir si es conveniente reducir o eliminar las actividades en tales segmentos.

Para aumentar las ventas totales y mantener los márgenes de utilidad sobre las ventas se requiere que el gerente de ventas busque mezclas de marketing más eficaces y eficientes, de tal modo que la organización de ventas opere cerca de su costo promedio mínimo por unidad de ventas (como se analizó antes en este capítulo). Puede ser necesario realizar pruebas de mercado, en condiciones controladas dentro de lo razonable, para hallar esta mezcla óptima de actividades de marketing por parte de las oficinas corporativas y las actividades de marketing en campo. Por tanto, es vital que los gerentes incluyan en el personal del departamento de ventas a un especialista en investigación de mercados que trabaje en colaboración estrecha con el departamento de marketing de las oficinas corporativas, así como con los representantes de marketing de campo.

Para reducir los activos necesarios para obtener las ventas se requiere que los gerentes de ventas cooperen con los gerentes de inventarios para determinar el punto óptimo entre los niveles de inventario y la falta de existencias. Tanto los gerentes de ventas como los de contabilidad deben vigilar el nivel de las cuentas por cobrar para asegurarse de que se mantengan dentro de límites predeterminados.



Aumento de la productividad de la fuerza de ventas y de las utilidades

Los cambios revolucionarios y evolutivos en el software analítico y las tecnologías de telecomunicaciones ayudan a los gerentes de ventas en sus actividades incansables por reducir los costos e incrementar la productividad de la fuerza de ventas,[18] y las posibilidades en el futuro parecen casi ilimitadas.[19] Con herramientas de software cada vez más complejas y avanzadas, el departamento de ventas y otras áreas funcionales (marketing, contabilidad, finanzas, operaciones) de toda la empresa pueden trabajar de manera sinérgica para identificar los segmentos de mercado improductivos y adoptar oportunas medidas correctivas que aumentarán las utilidades de forma considerable.[20] Para motivarse a realizar con regularidad análisis a fondo del volumen de ventas, costos de marketing y rentabilidad, un gerente de ventas tiene una placa en la pared de su oficina con la famosa cita de Benjamin Franklin: "Un centavo ahorrado es un centavo ganado".

RESUMEN

1. **Comprender el marco para realizar una auditoría de la organización de la fuerza de ventas.** Este capítulo analizó la importancia de realizar análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas para evaluar la eficacia de la organización de la fuerza de ventas. El examen del desempeño de la organización de ventas en general se puede realizar mediante una auditoría a fondo de la fuerza de ventas, que es una herramienta integral, sistemática, diagnóstica y prescriptiva diseñada para evaluar la idoneidad del proceso de administración de ventas de una empresa y establecer el rumbo para mejorar el desempeño y determinar los cambios necesarios.[21] Una auditoría de la organización de la fuerza de ventas constituye una evaluación de cuatro áreas fundamentales: 1) entorno de la organización de la fuerza de ventas, 2) funciones de administración de ventas, 3) sistema de planeación de la organización de la fuerza de ventas y 4) cualidades del gerente de ventas.
2. **Analizar las fuentes de información y la necesidad de los análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas.** Aunque la *factura de venta* es la fuente más importante de información sobre las ventas, existen muchas otras. Entre las más importantes están los informes de visitas del personal de ventas, las cuentas de gastos, los registros de clientes potenciales y actuales, los registros financieros internos, las tarjetas de garantía, los recibos de las cajas registradoras, las auditorías de las tiendas, los diarios de consumidores y los resultados de los mercados de prueba.
3. **Describir los procedimientos para realizar análisis de ventas por territorio, representante de ventas, línea de productos y cliente.** Los análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas requieren la recolección, clasificación, comparación y evaluación de las cifras de ventas, costos y utilidades por subcategorías como tipos de productos, clases de clientes, territorios y personal de ventas. El análisis de los costos de marketing va más allá del análisis del volumen de ventas y determina los costos que intervienen en la generación de éstas. Para establecer las contribuciones a las utilidades que hacen los diferentes segmentos de mercado, deben restarse los costos de marketing en los que se incurrió para generar los ingresos. Con ayuda del concepto de eficiencia de insumos y resultados, los gerentes de ventas deben tomar en consideración varias combinaciones y niveles de actividades de ventas y apoyo de marketing para cumplir diferentes objetivos de ventas. Para mejorar la productividad de la empresa en general es especialmente importante que exista mayor cooperación y entendimiento entre los departamentos de marketing y de contabilidad. En efecto, una de las labores más importantes del gerente de ventas es utilizar los análisis de rentabilidad para aumentar la productividad y eficiencia de las actividades de la fuerza de ventas y asignar los recursos a los segmentos de mercado que ofrecen el más alto rendimiento por dólar gastado.[22]
4. **Describir el procedimiento para realizar análisis de los costos del marketing y de la rentabilidad.** El análisis de ventas, sea por territorio, representante de ventas, línea de productos o cliente, comprende cinco pasos principales: 1) especificar el propósito del análisis, 2) identificar los centros de costos funcionales, 3) convertir los gastos naturales en costos funcionales, 4) asignar los costos funcionales a los segmentos y 5) determinar la contribución de los segmentos a las utilidades.

5. **Explicar los argumentos a favor del uso de los costos de contribución frente al costo total.** Puesto que los costos de marketing contienen cantidades directas, indirectas, fijas y variables, una decisión crucial es si deben asignarse los costos totales o sólo los marginales (directos y variables) a los segmentos de mercado que se están analizando. Los partidarios del costo total sostienen que todos los costos deben y pueden asignarse con ciertas bases dentro de lo razonable. Los defensores del método del margen de contribución aseguran que es engañoso asignar costos que no son controlables y, por tanto, no se consideran apropiadamente en las decisiones de marketing. Creen que sólo los costos que son controlables (directos y variables) y que pueden relacionarse directamente con un segmento de mercado en particular deben restarse de los ingresos producidos por dicho segmento. La tendencia en el análisis de rentabilidad de marketing favorece al método del margen de contribución.
6. **Ilustrar el concepto de rendimiento sobre los activos administrados (ROAM) y proponer formas de mejorarlo.** El rendimiento sobre los activos administrados (ROAM) por cada segmento de mercado de la empresa evalúa la medida en que los activos (como las cuentas por cobrar y el inventario) se emplean de forma productiva. ROAM es el producto del margen de utilidad sobre ventas (utilidad neta/ventas) y la rotación de inventarios (ventas/activos totales). El gerente de ventas tiene tres opciones básicas para elevar el ROAM: 1) aumentar el margen de utilidad sobre las ventas, 2) aumentar las ventas totales y mantener los márgenes de utilidad o 3) reducir el valor relativo en dólares de los activos necesarios para realizar las ventas.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. Defina una auditoría de ventas y explique las cuatro áreas que constituyen una auditoría de la organización de la fuerza de ventas. [OA 1]
2. Identifique y describa algunas fuentes y tipos de información de ventas que pueden utilizarse para realizar un análisis del volumen, los costos de marketing y la rentabilidad de las ventas. ¿Por qué es necesario realizar estos análisis? [OA 2]
3. ¿Cómo podría el gerente de ventas obtener mayor cooperación del gerente de contabilidad o el director de marketing? ¿Considera usted que los gerentes de ventas tienen un problema de comunicación en sus tratos con los gerentes de contabilidad? Explique. [OA 4]
4. ¿Por qué el área de contabilidad se ha centrado por lo general en los costos de producción en lugar de en el análisis de los costos de marketing? [OA 4]
5. ¿Considera que alguna vez llegarán a establecerse costos estándar para las actividades de marketing? ¿Por qué? [OA 4]
6. Analice los beneficios de realizar un análisis del volumen de ventas, los costos de marketing y la rentabilidad. [OA 4]
7. ¿Qué lado de la controversia entre los métodos de costo total y margen de contribución para asignar los costos de marketing apoya usted? ¿Por qué? [OA 5]
8. ¿Por qué muchos gerentes de ventas no se preocupan por el rendimiento sobre los activos administrados (ROAM)? ¿Qué propondría para aumentar el uso del ROAM? [OA 6]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilice Internet para obtener acceso a MyWorkTools (www.myworktools.com) y otros sitios web parecidos de intercambio de conocimientos. Con base en su investigación, elabore un checklist completo del análisis de ventas.



Ejercicio de desempeño de roles

Preparación para el seminario

Situación

Su gerente nacional de ventas considera que usted, un gerente de ventas de distrito, recién graduado de la Maestría en Administración y con dos especialidades, una en marketing y otra en finanzas, sería el mejor de los gerentes de ventas de la empresa para colaborar en la conducción de un seminario sobre análisis del volumen de ventas, los costos de marketing y la rentabilidad. El personal de staff ha realizado estos análisis en el pasado, pero el director general ha decidido que todos los gerentes de ventas se familiaricen con el proceso y los procedimientos y que, a la larga, se hagan cargo de la tarea que hoy realiza el personal de staff. Su gerente nacional de ventas le dejó un mensaje en el buzón de voz de su teléfono celular el martes por la tarde pidiéndole que prepare la presentación inaugural del seminario para el próximo lunes sobre: 1) el propósito general del análisis del volumen de ventas, los costos de marketing y la rentabilidad y 2) las fuentes de información de ventas.

Participantes y asignaciones en el desempeño de rol

Gerente de ventas de distrito: aunque usted obtuvo una doble especialidad en marketing y en finanzas en su Maestría en Administración, no se siente muy seguro de sus conocimientos sobre los conceptos y procedimientos contables. Por tanto, le preocupa no poder responder todas las preguntas que podrían plantearle los otros gerentes de ventas en el seminario. De hecho, a algunos de ellos les gustaría verlo hacer el ridículo. Para que le ayuden a prepararse, ha pedido a dos gerentes de ventas de otras empresas, amigos suyos, que vengan a su casa el sábado por la tarde a oír su presentación y a hacerle preguntas difíciles.

Dos gerentes de ventas amigos: aunque han sido gerentes de ventas desde hace varios años, sólo han realizado análisis básicos del volumen de ventas, y no análisis de los costos de marketing o de rentabilidad. No obstante, han aceptado ir a su a casa a escuchar y hacer preguntas.



Ejercicio

Usted es el gerente nacional de ventas de una empresa grande y próspera de productos de consumo. Hoy tiene en su escritorio un memorando de la directora de operaciones de la empresa. En éste ella indica que, aunque las ventas han aumentado a ritmo constante, desea pedirle que reduzca los costos de ventas aproximadamente 15 por ciento como preparación para una próxima recesión económica prevista. Además, la directora cree que sería útil para la organización si usted pudiera identificar con "precisión" los costos específicos que planea reducir para lograr la reducción solicitada. Además, le advierte que las cuotas de la fuerza de ventas no deben reducirse. Manifiesta textualmente: "Debemos aprender a alcanzar nuestras metas anuales haciendo un uso más eficiente y creativo de nuestros recursos limitados". Desea reunirse con usted el viernes para hablar de estos asuntos.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo va a responder a este memorando?
2. ¿Podría presentar argumentos convincentes contra lo que pide la directora de operaciones? De ser así, ¿qué argumentaría?



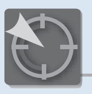
Dilema ético

Usted es el gerente de ventas de la región noroeste de una empresa de tamaño mediano, fabricante de software, y está totalmente enfrascado en el proceso de analizar el volumen de ventas, los costos de marketing y la rentabilidad del trimestre para diferentes segmentos de mercado. Una cosa le sorprende: los gastos de la venta personal parecen ser aproximadamente 10 por ciento más altos este trimestre que en el mismo trimestre del año anterior, aunque la inflación sólo aumentó alrededor de dos por ciento. Estos costos de venta mayores afectan las utilidades en comparación con el año anterior. Su empresa tiene la política de reembolsar al personal de ventas todos los gastos que realiza legítimamente en el desempeño de su trabajo, como los gastos de hotel, alimentos, viaje y entretenimiento a clientes, aunque se espera que no gasten el dinero de manera dispendiosa. Las ventas del año pasado disminuyeron en toda la empresa debido a una reducción en la demanda de los productos de software que fabrica, y que son un poco anticuados en comparación con los que

venden los competidores. Usted ha oído el rumor que algunos miembros del personal de ventas están molestos porque su remuneración ha disminuido y se dice que piensan que la empresa los ha decepcionado por no desarrollar nuevos productos de software que puedan vender. Para compensar dicha disminución, algunos de ellos están llevando a sus familiares y amigos a cenar y a divertirse y afirman en sus cuentas de gastos que agasajaron a clientes. Aunque usted considera que dicho comportamiento es poco ético y nada profesional, comprende la frustración del personal de ventas y su enojo contra la empresa. Ha decidido que es necesario enfrentar abiertamente este comportamiento, pero no desea enfadarles más. Ha convocado a una reunión general de todo el personal de ventas este viernes por la mañana y ahora debe definir con exactitud lo que les dirá y prever la reacción de ellos.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo empezará a hacer sus comentarios al personal de ventas, que seguramente adoptará una actitud defensiva de su comportamiento respecto a los gastos de ventas?
2. En vista de que, al parecer, el personal está resentido porque la empresa no desarrolla nuevos productos de software que puedan vender y han tomado esto como pretexto para inflar sus gastos de ventas, ¿cómo manejará usted este asunto tan delicado?
3. ¿Qué les dirá sobre la política que regirá en el futuro sobre el reembolso de los gastos de ventas?
4. Para terminar esta reunión, ¿les prometerá u ofrecerá algo para hacerlos sentir mejor?



CASO 13.1

Fabrizia Pasta Company: el valor de los informes financieros

Fabrizia Pasta Company fue fundada en 1999 por Anthony (Little Tony) Columbo en Hackensack, New Jersey. Little Tony trabajó antes en el restaurante Mama Corlini's durante seis años como asistente del chef y fue promovido como chef principal al cabo de tres años. Como chef principal de Mama, Little Tony recibió muchos premios por sus pastas y salsas y se escribieron varios artículos sobre él en diferentes periódicos. De hecho, se convirtió en una celebridad local en la industria restaurantera de la zona de Hackensack, y muchos amigos y familiares pensaban que Little Tony debía iniciar un negocio propio para vender sus pastas y salsas. Después de pensarlo un par de años, Little Tony renunció a su empleo e invirtió todos sus ahorros en la constitución de Fabrizia Pasta Company.

Al principio, Little Tony concentró sus actividades en establecer su negocio a nivel regional. Él mismo preparaba todas las pastas y salsas, mientras que sus hermanos Vinnie y Franco visitaban las tiendas de comestibles y supermercados de New Jersey y el área circunvecina de la costa del Atlántico de Estados Unidos. Las ventas de las pastas y salsas de Little Tony eran mejores de lo que nadie había esperado. Muchos de los gerentes de las tiendas de comestibles que compraban la pasta estaban encantados con los productos y aconsejaron a Little Tony que los vendiera a las cadenas nacionales de supermercados. Menos de dos años después de que Little Tony fundara la empresa, sus pastas y salsas ya se vendían en los cuarenta y ocho estados del territorio continental de Estados Unidos.

Con el transcurso de los años, Little Tony agregó varias salsas nuevas y líneas de productos relacionadas con su menú. Una línea de pizzas, aceite de oliva, helado italiano *spumoni* y condimento no tardaron en comercializarse con la marca "Little Tony's". En 2007, Little Tony tenía 72 empleados, que incluían 28 vendedores y tres gerentes regionales de ventas. Gino Biagio había sido uno de los tres gerentes regionales de ventas en los últimos cinco años, y cuando Little Tony decidió que necesitaba un gerente nacional de ventas eligió a Gino. El primer mes en su nuevo empleo transcurrió sin incidentes mientras Gino viajaba a las otras dos regiones para presentarse. Sin embargo, poco después de volver a las oficinas centrales, Gino comenzó a darse cuenta de que ser gerente nacional de ventas implicaba mucho papeleo y requería que pasara mucho más tiempo en la oficina, así como en reuniones programadas e imprevistas. No le gustaba el papeleo ni pasar tiempo en la oficina, pero entendía que ser gerente nacional de ventas le exigía ver el "panorama completo" y preparar y entender numerosos informes.

Al final de los primeros tres meses, Gino recibió varios informes del departamento de finanzas de Fabrizia que resumían las ventas y utilidades trimestrales (vea la tabla 1). Al revisar estos informes, Gino se dio cuenta de que dos de las regiones de la empresa habían ganado utilidades netas saludables en el trimestre, pero que la región del Medio Oeste registraba una pérdida neta de $40 269. Las ventas en esta región eran $2.1 millones inferiores a las de la región oriental y casi $2.7 millones menos que las de la región occidental. Sin embargo, los gastos de ventas eran sin lugar a duda demasiado altos en la región del Medio Oeste. Noventa por ciento de la remuneración de la fuerza de ventas era sueldo directo y

TABLA 1 Estado de resultados por regiones de ventas

	REGIÓN ORIENTAL	REGIÓN DEL MEDIO OESTE	REGIÓN OCCIDENTAL
Ventas	$8 697 328	$6 543 121	$9 214 864
Costos variables:			
Costos de los bienes vendidos	5 128 540	5 210 533	6 420 432
Gastos de ventas	1 233 457	1 025 732	1 072 117
Costos fijos:			
Gastos administrativos	433 163	347 125	416 274
Costos totales	$6 795 160	$6 583 390	$7 908 823
Utilidad neta	$1 902 168	$(40 269)	$1 306 041

Gino recordó que la región del Medio Oeste tenía un numeroso personal de ventas de alto nivel que percibía sueldos altos. A menos que se modificara el sistema de remuneración, no había mucho que Gino pudiera hacer para reducir los gastos de ventas de la región. Una forma de resolver el problema podría ser simplemente cerrar la región de ventas del Medio Oeste. Desde luego, no tenía ningún sentido seguir perdiendo dinero ahí. Gino se preguntó cuál sería el impacto en la empresa si se cerrara la región del Medio Oeste.

Otro informe financiero detallaba las ventas y las utilidades por producto en cada región (vea la tabla 2). La empresa agrupó sus productos en dos categorías básicas: pasta y otros productos. Este informe indicaba que el único producto que no era rentable era la pasta que se vendía en la región del Medio Oeste. Una vez más, Gino se preguntó qué pasaría con las utilidades de la empresa en general si dejara de vender pasta en dicha región.

Mientras examinaba otros informes proporcionados por el departamento de finanzas de Fabrizia, Gino observó uno que mostraba la inversión en inventario y cuentas por cobrar en cada región (vea la tabla 3). No sabía bien qué hacer con este informe, pero le sorprendió ver lo altas que eran las cuentas por cobrar y el inventario. En general, Gino reconocía que había problemas; no obstante, como era nuevo en el puesto, no estaba seguro de cómo analizar los datos o qué hacer.

TABLA 2 Estado de resultados por producto

	Pasta	Otros productos
REGIÓN ORIENTAL		
Ventas	$5 362 192	$3 335 136
Costos variables:		
Costos de los bienes vendidos	3 347 134	1 781 406
Gastos de venta	703 118	530 339
Costos fijos:		
Gastos administrativos	245 791	187 372
Costos totales	$4 296 043	$2 499 117
Utilidad neta	$1 066 149	$836 019
REGIÓN DEL MEDIO OESTE		
Ventas	$3 612 446	$2 930 675
Costos variables:		
Costos de los bienes vendidos	3 060 050	2 150 483
Gastos de venta	678 694	347 038
Costos fijos:		
Gastos administrativos	189 987	157 138
Costos totales	$3 928 731	$2 654 659
Utilidad neta	($316 285)	$276 016
REGIÓN OCCIDENTAL		
Ventas	$5 423 517	$3 791 347
Costos variables:		
Costos de los bienes vendidos	4 003 862	2,416 570
Gastos de venta	621 664	450 453
Costos fijos:		
Gastos administrativos	250 123	166 151
Costos totales	$4 875 652	$3 033 174
Utilidad neta	$547 865	$758 173

TABLA 3 Cuentas por cobrar e inventario, por producto y región

	Pasta	Otros productos
REGIÓN ORIENTAL		
Cuentas por cobrar	$3 120 449	$1 872 312
Inventario	8 881 479	5 122 376
REGIÓN DEL MEDIO OESTE		
Cuentas por cobrar	$2 120 287	$1 540 601
Inventario	7 297 128	6 482 120
REGIÓN OCCIDENTAL		
Cuentas por cobrar	$2 311 483	$2 481 040
Inventario	8 421 677	7 120 432

PREGUNTAS

1. ¿Qué otra cosa, aparte de los altos gastos de ventas, podría estar contribuyendo a los problemas de la región del Medio Oeste?
2. ¿Qué medidas correctivas podría adoptar Gino, dados los datos proporcionados en los informes?
3. ¿Debe Gino cerrar la región del Medio Oeste, o dejar de vender pasta en esa región? Justifique su recomendación.
4. ¿Qué otros informes financieros debe Gino solicitar al departamento de finanzas para entender mejor la situación? Explique.

Caso preparado por Mark Leach, Loyola Marymount University.



CASO 13.2

J.B.'s Restaurant Supply: cómo se emplean los datos de administración de las relaciones con el cliente para justificar el cambio

J.B.'s Restaurant Supply se localiza en Ocala, Florida, y atiende a restaurantes de servicio completo en la región central y norte de Florida, así como en una gran parte del sur de Georgia. La empresa se constituyó originalmente en torno a una base de clientes que operaba restaurantes independientes en el corredor de la autopista I-75 en la región central de Florida. J.B.'s es proveedor de todo tipo de suministros para restaurantes, desde artículos pequeños, como servilletas, hasta objetos grandes, como equipo industrial. J.B.'s puso en marcha hace poco un sistema de administración de las relaciones con el cliente (CRM) que incluye varios procesos de automatización de la fuerza de ventas. Con el nuevo sistema se espera eliminar las visitas de ventas innecesarias.

El nuevo sistema de CRM proporciona abundantes datos, como el ROI de cada cliente. Después de analizar el informe, los gerentes de ventas de la empresa llegan a varias conclusiones:

- Los clientes de las zonas metropolitanas grandes, como Orlando, son más rentables que los clientes de zonas rurales, como Lake City.
- Los clientes que operan restaurantes estilo italiano y mexicano son menos rentables que los que operan otros tipos de restaurantes.
- Las cadenas nacionales como Olive Garden y Flemings se cuentan entre los clientes más rentables.
- Los clientes independientes son menos rentables que los clientes de las cadenas.
- El personal de ventas que tiene menos de dos o más de 20 años de experiencia genera menos utilidades que el resto.

Los gerentes de ventas de J.B.'s están pensando en realizar algunos cambios con el propósito de mejorar el desempeño de la empresa. Aunque se esperaría que todos estuvieran interesados en obtener más utilidades, muchos de los cambios han resultado ser muy polémicos. Los siguientes cambios se han anunciado con base en un mayor énfasis en la rentabilidad:

- Se reasignará la fuerza de ventas para que el personal más experimentado esté asignado sólo a las cuentas de las cadenas de restaurantes.
- J.B.'s ampliará sus servicios a las zonas de Mobile, Alabama y Atlanta, Georgia.
- J.B's ya no hará visitas de venta personal a los propietarios de restaurantes independientes. En el futuro, las comunicaciones con los clientes menos rentables se manejarán por medio de Internet y una llamada telefónica esporádica.

PREGUNTAS

1. ¿Estos cambios contribuirán a que J.B.'s sea más rentable?
2. ¿Considera usted que todos los cambios son lo que más conviene a los intereses de J.B.'s en el futuro?
3. ¿Qué posibles problemas podrían presentarse si estos cambios se hacen tal como se propusieron?
4. ¿Hay otros cambios que usted propondría?

Caso preparado por Kathrynn Pounders, Louisiana State University.

CAPÍTULO 14

Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Realizar el proceso de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas utilizando medidas basadas en los resultados, en el comportamiento y en el desarrollo profesional.
2. Establecer diferentes tipos de metas y objetivos de ventas y elaborar el plan de ventas.
3. Establecer estándares de desempeño de la fuerza de ventas.
4. Asignar recursos y actividades mediante cuotas de ventas.
5. Mencionar los principales pasos del sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
6. Ofrecer retroalimentación y evaluación y mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.
7. Aplicar métodos del siglo 21 en la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

DESDE EL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Tom Cunningham, gerente de ventas senior, Boeing Rotorcraft Systems

Boeing Rotorcraft Systems, una división de Boeing Company, es líder mundial en el diseño, desarrollo y fabricación de helicópteros de transporte y combate (Apache, Chinook y Osprey) para clientes de todo el mundo. Debido a que fabrica un producto muy complejo, la empresa mide su ciclo de ventas no en meses, sino en años. Por tanto, para Tom Cunningham, gerente de ventas senior, los parámetros de referencia intermedios son cruciales para medir y evaluar el desempeño y la superación personal de su equipo de desarrollo de negocios.

"Cuando emprendemos una campaña", comenta Cunningham, "establecemos un objetivo, identificamos los problemas que debemos resolver, formulamos estrategias para superarlos e implementamos planes de acción para realizar dichas estrategias. Mido a mi equipo en relación con la implementación exitosa de los planes de acción, utilizando hitos provisionales varias veces al año. Esto significa que tenemos revisiones y correcciones frecuentes del rumbo que debemos seguir para lograr el objetivo".

La evaluación del desempeño en Boeing Rotorcraft también incluye algunas medidas cualitativas. "Hay conductas que se esperan en honestidad, integridad, integración con otras divisiones de Boeing y con todas las partes interesadas en la empresa, además del desarrollo de habilidades", asegura Cunningham. "Asignamos tareas que guardan relación con estas áreas a principios de año y las medimos todo el año. Este año Boeing también empezó a evaluar a todos los líderes con base en un nuevo conjunto de atributos de liderazgo."

Existen tres medidas obligatorias cada año: cuando el personal de desarrollo de negocios establece sus objetivos de ventas, durante una evaluación provisional y, por último, en la revisión de fin de año. El resultado de esta última influye en la compensación del personal para el siguiente año. Las buenas evaluaciones, la capacidad demostrada por el empleado para realizar las tareas de marketing requeridas y el dominio de las habilidades de liderazgo contribuyen a la asignación de comisiones de trabajo más importantes, reconocimiento y, a la larga, a asumir responsabilidades más amplias dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño puede ser un tanto incómoda tanto para el gerente como para el empleado. "Todos el mundo tiene características positivas y algunas que son negativas", observa Cunningham. "Sin embargo, todas las personas que trabajan para mí tienen un plan de desarrollo personal. Me centro en eliminar los rasgos negativos y premiar lo positivo."

Esto influye para que la revisión anual sea una experiencia de aprendizaje provechosa. Como Cunningham lo ve, el aprendizaje funciona en ambos sentidos. "Nuestro proceso de evaluación del desempeño no es nuevo", señala. "Lo pulo todos los años con base en las lecciones aprendidas durante el año y las expectativas cambiantes de la empresa."

Ahora que el lector conoce cómo se evalúa la efectividad de la organización de la fuerza de ventas en general, este capítulo final lo introducirá al proceso y los métodos empleados para evaluar el desempeño de cada vendedor, que es un componente igualmente importante del control y seguimiento del programa de ventas. El éxito de la organización de ventas y la empresa depende en gran medida del desempeño de cada uno de los miembros del personal de ventas responsable de realizar las importantes actividades de generación de ingresos y relaciones con los clientes.[1] Un resultado común de la evaluación del desempeño individual es que los gerentes de ventas adopten las medidas que correspondan para mejorar la productividad y el desempeño de cada vendedor.[2]



Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Evaluación del desempeño del personal de ventas
Proceso sistemático para: 1) establecer si el comportamiento laboral del vendedor contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa y 2) proporcionar retroalimentación específica a la persona.

El desempeño es quizás el factor más importante de preocupación para los gerentes de ventas, porque el propósito central de la organización de ventas es incrementar no sólo éstas, sino también la participación de mercado y las utilidades.[3] La **evaluación del desempeño del personal de ventas** se define como un proceso sistemático para: 1) establecer si su comportamiento laboral contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa y 2) proporcionar retroalimentación específica a la persona. Antes de comenzar el análisis de los procedimientos y métodos de evaluación del desempeño de ventas, es preciso explicar el propósito, los retos y los métodos para realizar evaluaciones del personal de ventas.

Propósito de las evaluaciones de desempeño del personal de ventas

La razón principal para evaluar al personal de ventas es determinar cómo ha sido su desempeño y compararlo con las metas establecidas. La evaluación implica un proceso para descubrir sistemáticamente las desviaciones entre las metas y los logros. Cuando se identifica algún punto débil, los gerentes de ventas pueden idear e implementar métodos correctivos. Cuando se

identifican puntos fuertes, la gerencia puede utilizar esta información como un auxiliar valioso para prever y enfrentar los problemas en periodos futuros.[4]

Las evaluaciones del desempeño contribuyen a asegurar que los gerentes: 1) reconozcan al personal de ventas destacado con incrementos en la compensación, premios y promociones o ascensos, o nieguen estos beneficios a los que tienen desempeño deficiente y, siempre que sea necesario, los despidan; 2) identifiquen las necesidades de capacitación del personal de ventas; 3) prevean las necesidades de personal de la fuerza de ventas; 4) establezcan los criterios para reclutar y seleccionar al nuevo personal de ventas; 5) asesoren al personal de ventas sobre su carrera profesional; 6) motiven e influyan al personal de ventas por medio del liderazgo; 7) revisen los estándares de desempeño en ventas, así como las políticas y procedimientos de evaluación según corresponda; y 8) lo más importante, mejoren el desempeño futuro del personal de ventas.

Un experto en ventas subraya la importancia de una evaluación minuciosa del desempeño como sigue:

> un sistema de evaluación confiable… no sólo ayuda a los gerentes de ventas a mejorar las comunicaciones con el personal de ventas y otros empleados, sino que también aumenta la motivación personal y constituye una base sólida para lograr las metas de la organización… [puede] mejorar la capacidad del equipo de ventas para concentrar la energía en establecer objetivos con sentido y fomentar la "responsabilidad colectiva" por cumplir los objetivos tácticos y estratégicos.[5]

Retos en las evaluaciones del desempeño del personal de ventas

La evaluación del personal de ventas es una tarea difícil que se complica por la naturaleza misma del trabajo de ventas. Primero, es muy común que dicho personal trabaje solo en el campo y, por tanto, quizá tenga poco contacto directo con el gerente de ventas. Segundo, el personal de ventas tiene más información sobre sus territorios que los gerentes, y puede utilizar esta información en beneficio propio y, quizás, de manera que no favorezca al gerente de ventas. De hecho, los estudios de investigación han concluido que la asimetría de información entre el personal y el gerente de ventas a menudo produce conductas laborales disfuncionales.[6]

Tercero, el personal de ventas realiza numerosas actividades. No es sencillo determinar qué tareas, y su importancia relativa, deben evaluarse. Cuarto, con frecuencia los gerentes de ventas no evalúan como deben al personal de ventas simplemente porque les desagrada la tarea. Tienden a sentirse incómodos de tener que evaluar el desempeño de sus subordinados y a los vendedores les desagrada que los evalúen (en particular si la evaluación es negativa). Sin embargo, como dato interesante, un estudio revela que la retroalimentación positiva sobre el desempeño contribuye a aclarar las funciones, aumenta la satisfacción con el gerente de ventas y mejora el desempeño del vendedor; además, incluso la retroalimentación negativa puede aumentar la claridad de las funciones que cada uno cumple.[7]

Quinto y último, varios factores que están en verdad fuera del control del vendedor influyen en su desempeño.[8] Éstos incluyen diferencias en el potencial de cada territorio, disparidades físicas en los territorios, intensidad de la competencia, variaciones en el apoyo de la empresa, distribución del tiempo entre el desarrollo de cuentas y el mantenimiento de éstas, y el periodo en que el vendedor ha estado al frente del territorio, así como su aclimatación a éste. Los gerentes de ventas suelen pasar por alto estos factores incontrolables durante las evaluaciones porque se les olvidan, no existe un sistema para incluirlos o no saben cómo tomarlos en cuenta ("¡Así es como siempre lo hemos hecho!"), o bien, la información necesaria para evaluarlos no está a su disposición.

Oportunidad de las evaluaciones del desempeño del personal de ventas

Varios estudios indican que el supervisor inmediato del vendedor es quien por lo general realiza las evaluaciones del desempeño, aunque de forma esporádica lo hace un gerente de ventas de

nivel superior. Por lo general, las evaluaciones se llevan a cabo una vez al año, pero a veces se realizan cada seis meses o hasta trimestralmente. Las evaluaciones incluyen medidas objetivas (cuantitativas) y subjetivas (cualitativas), a las que se les asignan diferentes ponderaciones, pero por lo regular se da mayor énfasis a las medidas objetivas. Los gerentes de ventas proporcionan por lo general retroalimentación escrita y oral.[9]

Un enfoque contemporáneo para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas

Al seguir un proceso sistemático para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, como se ilustra en la figura 14.1, el primer paso del equipo de la gerencia consiste en determinar los

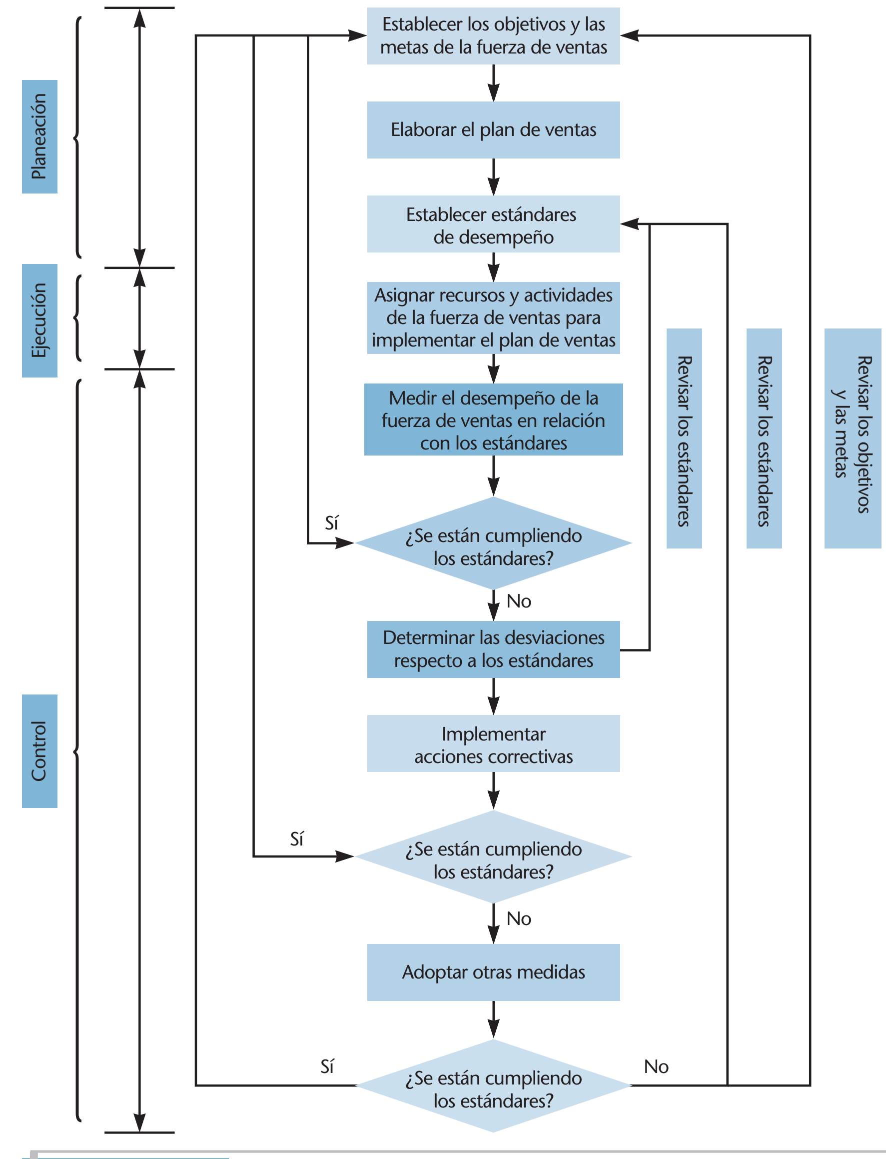


FIGURA 14.1 Proceso de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

FUENTE: Adaptado de D. J. Dalrymple y L. J. Parsons, *Marketing Management,* segunda edición, Nueva York, Wiley, 1980, p. 622. Se reproduce con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

objetivos y metas de la organización de ventas. A continuación se prepara el plan de ventas con estrategias y tácticas específicas para lograr los objetivos y las metas. Se establecen los estándares de desempeño para todas las actividades de ventas y se decide cómo asignar mejor los recursos y los trabajos de la fuerza de ventas. Entonces, llega el momento de poner en marcha el plan. Por último, el equipo hará el monitoreo del desempeño de manera continua, lo comparará con los estándares preestablecidos y, en caso necesario, tomará las decisiones que correspondan para corregir las desviaciones.

En las siguientes subsecciones se describe cada paso del proceso de evaluación de la fuerza de ventas de manera más detallada.

Establecer las metas y los objetivos de ventas

Después de que la alta gerencia ha establecido las metas y los objetivos de la empresa, puede dar inicio el proceso de medición y evaluación del desempeño de la organización de ventas. El primer paso consiste en formular las metas de ventas, las aspiraciones a largo plazo que por lo general no son fáciles de cuantificar. Por ejemplo, la organización de ventas puede fijarse como meta que los clientes lleguen a reconocerla como la fuerza de ventas más orientada al servicio en la industria. Cuando se han determinado las metas de ventas, el gerente a cargo puede centrarse en los objetivos cuantificables a corto plazo, que se denominan objetivos de ventas. Por ejemplo, los objetivos anuales podrían incluir cumplir la cuota de ventas al cien por ciento, mantener los gastos de ventas dentro de los límites de los presupuestos asignados, mejorar 20 por ciento la relación entre el tiempo dedicado a vender y el dedicado a otras tareas o aumentar diez por ciento la rentabilidad de las ventas.

Después de que la gerencia de ventas ha establecido las metas y los objetivos de ventas, el siguiente paso consiste en asegurar que el personal de ventas los entienda, apruebe y apoye con entusiasmo. Sin comunicación abierta en los dos sentidos para conectarlos con las metas individuales del personal de ventas, las metas y los objetivos de ventas pueden convertirse en poco más que "listas de buenas intenciones" sin el compromiso organizacional necesario para lograrlos.

Desarrollar el plan de ventas

Las metas y los objetivos indican el "destino", pero se necesita un plan de ventas para proporcionar la guía detallada para llegar a ese punto. Como se resume en la tabla 14.1, el plan de ventas incluye cuatro partes principales: 1) *análisis de la situación,* que identifica dónde se encuentra la organización de ventas en este momento; 2) *oportunidades y problemas,* que indican a dónde desea ir; 3) *programas de acción,* que describen cómo llegar ahí; y 4) *sistemas de evaluación de desempeño,* que miden cuánto progreso se ha hecho para llegar al destino.

Establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas

Estándares de desempeño
Niveles de logro planeados que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año; acuerdo entre subordinados y superiores respecto al nivel de desempeño que se considerará aceptable en algún periodo futuro.

El siguiente paso consiste en establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas. Los **estándares de desempeño** son niveles de logro planeados que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año. Representan acuerdos entre subordinados y superiores respecto al nivel de desempeño que se esperará en algún periodo futuro. Una de las mejores maneras de formalizar este acuerdo general es en una descripción detallada de los puestos de los subordinados de ventas. En la tabla 14.2, en la página 428, se presenta un ejemplo de la descripción de puestos de un representante de ventas de una importante compañía petrolera.

Al establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas, los gerentes deben tomar en consideración los *esfuerzos invertidos,* así como los *resultados obtenidos.* Algunas variables que influyen en el desempeño están fuera del control del representante de ventas, por lo que los resultados por sí solos pueden no ser medidas objetivas. Por ejemplo, en muchos tipos de ventas

TABLA 14.1 El plan de ventas

I. Análisis de la situación: "¿En dónde nos encontramos en este momento?"

A. *Situación del mercado y el entorno competitivo*

1. Tamaño de mercado (por principales segmentos)
2. Dinámica del mercado (por ejemplo, variaciones en el comportamiento de compra de los clientes y cambios en la estrategia competitiva)
3. Participación de mercado (por competidores, productos y clases de clientes)
4. Fortalezas y debilidades (de la organización de ventas y productos de cada competidor en relación con los propios)

B. *Situación de venta de los productos*

1 Tipos de productos (por artículos de línea, tamaños, modelos, etcétera)
2. Datos de ventas y distribución (por regiones geográficas, territorios, categorías de clientes o representantes de ventas)
3. Mercados atendidos (por tipos de segmentos de clientes o usuarios finales)
4. Perfiles de clientes (por patrones de compra y necesidades de servicio)

II. Oportunidades y problemas: "¿A dónde queremos ir?"

A. *Internos* (marketing y ventas, investigación y desarrollo y técnicos, manufactura y operaciones, financieros, organización, personal, etcétera)

B. *Externos* (segmentos de mercado, competencia, económicos, políticos, jurídicos, sociales o internacionales)

C. *Supuestos de planeación y restricciones*

1. Entorno interno de la empresa (estimar la estabilidad de objetivos, metas, recursos, administración)
2. Entorno de mercado (estimar las condiciones del entorno de marketing a corto y largo plazo)

D. *Pronósticos de ventas*

E. *Planeación de contingencias* (con base en diferentes grupos de supuestos de los que se tomaron en cuenta en C, anteriormente)

III. Programas de acción: "¿Cuál es la mejor manera de llegar ahí?"

A. *Estrategias y tácticas* (convertir los pronósticos de ventas en recursos, producción, servicio, cuotas y necesidades de presupuesto)

IV. Sistemas de evaluación del desempeño: "¿Cuánto progreso estamos haciendo para llegar a nuestro destino?"

A. *Establecer estándares* de desempeño

B. *Evaluar el desempeño real* en relación con los niveles planeados

C. *Adoptar las acciones correctivas necesarias* cuando se observen variaciones del plan

existe un lapso que transcurre entre las actividades y los resultados. Esto es especialmente válido en las ventas de negocio a negocio (*business-to-business*, B2B), donde para obtener resultados tangibles, se necesitan varios meses de actividades intensas de ventas antes de que el posible comprador tome una decisión definitiva. Por eso, los gerentes de ventas deben emplear medidas cualitativas y cuantitativas.

Factores clave del desempeño de la fuerza de ventas. Aunque los gerentes de ventas están orientando su enfoque cada vez hacia las utilidades,[10] el porcentaje alcanzado de la cuota de ventas ha sido desde siempre el máximo criterio para evaluar el desempeño del personal de ventas. Sin embargo, como las cifras de ventas no ofrecen una evaluación completa del trabajo de un vendedor, la mayoría de los gerentes de ventas emplea diversas variables para evaluar el desempeño del personal de ventas.

Todos estos estándares deben: 1) relacionase con el desempeño del puesto; 2) ser estables y uniformes sin importar quién sea el evaluador; y 3) ser capaces de discriminar entre el desempeño

TABLA 14.2 Descripción del puesto de representante de ventas

Puesto: **Representante de ventas**
Supervisor inmediato: gerente de ventas de distrito

Propósito del puesto: Administrar un territorio designado para lograr los objetivos asignados en las siguientes categorías: ventas y utilidades, cuentas por cobrar, ingreso proveniente de alquileres y eficiencia de la venta minorista. Estos objetivos se pueden cumplir en su mayor parte con la creación de una red sólida de concesionarios, gerentes asalariados de gasolineras, consignatarios, agentes y distribuidores.

Responsabilidades regulares asignadas:

1. Planear y organizar el trabajo de conformidad con el sistema TEAM para cumplir el plan de ventas y utilidades en todas las categorías.
   a. Analizar las cuentas en el territorio, utilizando la *Guía trimestral de revisión y planeación,* para determinar las oportunidades y problemas que pueden afectar a las ventas y utilidades, las cuentas por cobrar, los ingresos provenientes de alquileres y la eficiencia de la venta minorista; determinar los planes de acción que realizarían las oportunidades y resolverían los problemas.
   b. Establecer el orden de prioridad de las oportunidades y problemas, determinar cuáles pueden lograrse cada trimestre, establecer los objetivos en consecuencia.
   c. Programar y planear las visitas de ventas y establecer fechas para lograr los objetivos.
2. Atender las cuentas de conformidad con lo planeado.
   a. Solicitar pedidos.
   b. Asesorar a los concesionarios, gerentes y mayoristas en la administración del dinero, horarios, comercialización planeada de mercancías, apariencia y servicio en las entradas de automóviles; implementar planes, programas y métodos que contribuirán a los objetivos del territorio.
   c. Mantener las cuentas por cobrar dentro de los límites de crédito establecidos y cobrar todas las cantidades según lo dispuesto.
   d. Mantener el negocio del concesionario alineado con los objetivos de la empresa. Renovar los contratos de arrendamiento con los concesionarios existentes, tomando en consideración los intereses de los concesionarios y mayoristas, así como los de la empresa.
   e. Celebrar reuniones con los concesionarios sobre temas que pueden manejarse mejor por medio de consejería y venta grupal.
3. Reclutar y entrevistar a los posibles arrendatarios (concesionario o gerente) siguiendo los procedimientos de selección; recomendar a los candidatos aceptables para aprobación de la gerencia; hacer los arreglos pertinentes para impartir capacitación; negociar y proponer préstamos cuando corresponda; instalar nuevos concesionarios/gerentes según lo establecido en la guía de instalación. Siempre que sea necesario, reclutar consignatarios.
4. Investigar las quejas de los clientes, resolverlas o, cuando sea necesario, remitirlas a otros para su atención.
5. Recomendar el mantenimiento apropiado de edificios y equipos que sean propiedad de la corporación.
6. Mantenerse al día la actividad de la competencia en el territorio y, según se requiera, asesorar a los concesionarios y al gerente de ventas del distrito.
7. Manejar la correspondencia e informes pertinentes al territorio y mantener los registros adecuados.

sobresaliente, promedio y deficiente. Las variables en el sistema de marketing en general, como calidad del producto, diferencias de precios y el nivel de apoyo promocional, no deben distorsionar los estándares de desempeño seleccionados para medir los logros de la fuerza de ventas.

La figura 14.2 muestra tres tipos de criterios de evaluación para medir la eficacia del vendedor: 1) medidas basadas en los resultados; 2) medidas basadas en el comportamiento; y 3) medidas de desarrollo profesional. A continuación se examinará cada criterio.

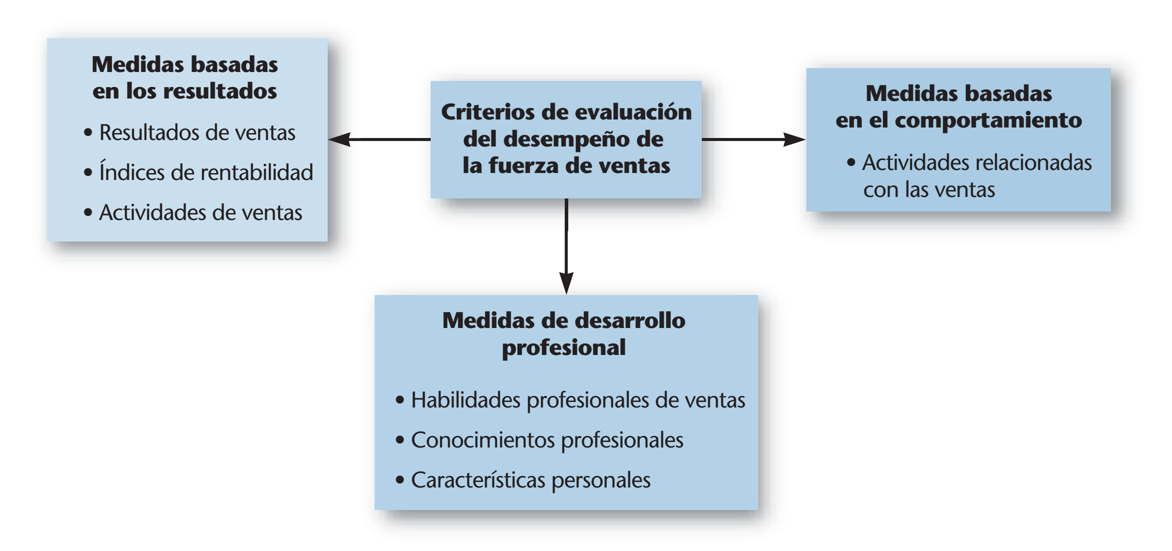


FIGURA 14.2 Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas: medidas basadas en los resultados, basadas en el comportamiento y de desarrollo profesional.

Medidas basadas en el desempeño. Los resultados generados por el vendedor se clasifican en tres categorías: 1) resultados de ventas, 2) índices de rentabilidad y 3) actividades de ventas (vea la tabla 14.3, parte 1). Las **medidas de desempeño basadas en los resultados** son específicas e incluyen: volumen de ventas, porcentaje de la cuota, participación de mercado, margen bruto, margen de contribución, número de pedidos, monto promedio del pedido, número de cuentas nuevas y número de cuentas perdidas. Por lo general, los criterios de desempeño basados en los resultados requieren más o menos poca supervisión por parte del personal de ventas y mínima dirección o esfuerzo de la gerencia, porque se basan en medidas objetivas y directas de los resultados.[11] En las organizaciones de ventas que hacen hincapié en utilizar criterios basados en los resultados, el personal de ventas tiende a centrarse en especial en el resultado neto, a estar motivado por factores extrínsecos y a orientarse hacia sí mismo; pero también tiende a aceptar en menor medida la dirección de los supervisores.[12] La esencia de los criterios basados en los resultados es que son cuantitativos y, por consiguiente, objetivos. Pueden compararse con facilidad con el desempeño anterior del vendedor, así como con el desempeño de sus colegas. Sin embargo, las medidas de desempeño como el número de ventas realizadas, tienden a afectar directamente a las ventas o gastos y pueden evaluarse de forma objetiva.

Medidas de desempeño basadas en los resultados Criterios de desempeño que pueden medirse objetivamente (número de visitas de ventas realizadas cada mes).

Medidas basadas en el comportamiento. Cada organización de ventas tiene que establecer **medidas de desempeño basadas en el comportamiento,** que son subjetivas, para evaluar las actividades menos cuantificables que se relacionan con las ventas. Los ejemplos de estos criterios cualitativos se presentan en la tabla 14.3, parte 2. Los gerentes de ventas tienden a evitar el uso de criterios subjetivos para evaluar al personal de ventas, porque aquellos reflejan observaciones y opiniones, en lugar de medidas objetivas. No obstante, es importante tomar en consideración las medidas subjetivas o cualitativas en toda evaluación, ya que pueden afectar sensiblemente el desempeño del vendedor o la reputación de la empresa. Es vital que los gerentes de ventas establezcan un sistema de evaluación que identifique con claridad las metas y estándares de la fuerza de ventas y estimule al personal de ventas a desempeñarse de la forma deseada.

Medidas de desempeño basadas en el comportamiento Criterios de desempeño que pueden medirse de forma subjetiva (por ejemplo, conocimiento del producto).

Medidas de desarrollo profesional. Los criterios de desarrollo profesional tienen efecto más indirecto y a largo plazo sobre las ventas, por lo que los gerentes de ventas deben evaluarlos en su

TABLA 14.3 Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas: medidas basadas en los resultados, basadas en el comportamiento, y de desarrollo profesional

1. MEDIDAS BASADAS EN LOS RESULTADOS

a) Resultados de ventas

Pedidos de ventas:

- Número de pedidos obtenidos
- Monto promedio del pedido (unidades o dinero)
- Promedio de eficacia (pedidos/visitas de ventas)
- Número de pedidos cancelados por los clientes

Volumen de ventas:

- Volumen de ventas en dinero
- Volumen de ventas en unidades
- Por tipo de cliente
- Por categoría de producto
- Traducido en participación de mercado
- Porcentaje alcanzado de la cuota de ventas

Cuentas de clientes:

- Número de cuentas nuevas
- Número de cuentas perdidas
- Porcentaje de cuentas vendidas
- Número de cuentas morosas
- Monto en dinero de las cuentas por cobrar
- Cobranza realizada de las cuentas por cobrar

b) Índices de rentabilidad

Indicadores de rentabilidad:

- Margen de utilidad bruta
- Contribución a la utilidad neta
- Margen de utilidad neta por tipo de cliente
- Margen de utilidad neta por categoría de producto
- Rendimiento sobre la inversión
- Rendimiento sobre ventas
- Rendimiento sobre costos de ventas
- Rendimiento sobre activos
- Rendimiento sobre activos administrados

c) Actividades de ventas

Visitas de ventas:

- Número de visitas realizadas a clientes activos
- Número de visitas realizadas a posibles cuentas nuevas
- Tiempo promedio dedicado a cada visita
- Número de presentaciones de ventas
- Tiempo dedicado a la venta frente a tiempo dedicado a otras actividades
- Razón de frecuencia de las visitas por tipo de cliente

Gastos de ventas:

- Promedio por visita de ventas
- Como porcentaje del volumen de ventas
- Como porcentaje de la cuota de ventas
- Por tipo de cliente
- Por categoría de producto
- Razones de gastos directos de ventas
- Razones de gastos indirectos de ventas

Atención a clientes:

- Número de visitas de servicio
- Colocación de exhibidores
- Costo de entrega por unidad vendida
- Meses de inventario mantenido por tipo de cliente
- Número de quejas de los clientes
- Porcentaje de los bienes devueltos

2. MEDIDAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

Actividades relacionadas con las ventas:

- Administración de territorios: preparación de visitas de ventas, programación, rutas y utilización del tiempo
- Inteligencia de marketing: ideas para nuevos productos, actividades competitivas, preferencias de los nuevos clientes
- Seguimiento con clientes
- Uso de folletos y correspondencia promocional con cuentas activas y en potencia
- Relaciones con los clientes
- Preparación y envío oportuno de informes

3. MEDIDAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Habilidades profesionales de ventas:

- Conocimiento del producto
- Conocimiento del cliente
- Comprensión de las técnicas de ventas
- Ejecución de las técnicas de ventas
- Calidad de las presentaciones de ventas
- Habilidades de comunicación
- Cooperación con el equipo de ventas
- Puntualidad
- Paciencia
- Iniciativa
- Ingenio
- Retroalimentación del cliente (positiva y negativa)
- Formalidad
- Empatía
- Entusiasmo
- Buen juicio

TABLA 14.3 (continuación)

3. MEDIDAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Conocimientos profesionales:

- Disposición y capacidad para adquirir nuevas habilidades
- Potencial de la administración de ventas
- Conocimiento de la empresa y sus políticas
- Conocimiento de los productos de los competidores y las estrategias de marketing y ventas
- Uso de equipos de respaldo de marketing y técnico

Características personales:

- Entusiasmo
- Motivación
- Buen juicio
- Civismo
- Código de comportamiento ético
- Apariencia física
- Ambición
- Estabilidad

mayor parte de forma subjetiva. Estos criterios, identificados en la parte 3 de la tabla 14.3, se clasifican dentro de tres áreas: 1) habilidades profesionales de ventas, como el conocimiento que tiene el vendedor del producto y los clientes; 2) conocimientos profesionales de la empresa y los competidores, como comprensión de las políticas organizacionales y las estrategias de marketing y ventas; y 3) características personales, como entusiasmo, buen juicio, código de comportamiento ético e imagen personal. No todo el personal de ventas exitoso posee estas cualidades o siquiera la mayoría de ellas. La investigación indica que en muchas situaciones de ventas, algunas cualidades son más importantes que otras para el éxito.[13] Los gerentes de ventas dan mucha importancia a las características personales y éstas constituyen la categoría que se emplea con mayor frecuencia de los tres criterios de evaluación mencionados antes.[14]

Combinación de los criterios de evaluación del desempeño de ventas. Aunque algunas empresas pueden optar por los criterios basados en los resultados y otras por los criterios basados



El número de visitas de ventas realizadas es una entre muchas medidas del desempeño del personal de ventas.

en el comportamiento, los gerentes de ventas tienden a adoptar un método híbrido que maximice las fortalezas y reduzca las limitaciones de cada uno.[15] Pero, ¿qué criterios específicos debe utilizar en realidad la gerencia para evaluar el desempeño del personal de ventas?

La combinación apropiada de criterios de evaluación depende del marco específico de ventas y de los objetivos generales corporativos, de marketing y ventas de la empresa. Al establecer las metas para cada vendedor, los gerentes de ventas deben seleccionar criterios que se enfoquen en las características más importantes del trabajo de ventas, proporcionen una visión completa del desempeño del vendedor y sean controlables en lo general por el mismo. Como es lógico, estos intereses deben ponderarse contra la disponibilidad de la información y el tiempo y costo de utilizarla.

Fuentes de información para las evaluaciones del desempeño del personal de ventas. La supervisión y la evaluación son procesos interdependientes y continuos. Los gerentes de ventas de campo no pueden trabajar en colaboración con sus subordinados sin darse cuenta de las fortalezas y debilidades de cada uno. Además, el personal de ventas a menudo habla de sus colegas con miembros de la gerencia. Los clientes actuales y potenciales con frecuencia elogian o se quejan de diferentes miembros del personal de ventas. Una cierta cantidad de evaluación informal y subjetiva de éste y sus actividades de trabajo es tanto inevitable como deseable.

Un paso importante para mejorar el método de evaluación tiene lugar cuando los procedimientos se vuelven sistemáticos, lo cual puede ser muy raro.[16] Para contribuir a que el método de evaluación sea sistemático, los gerentes de ventas deben recolectar información de una variedad de fuentes para la evaluación.[17] La calificación final del desempeño de un vendedor debe ser una combinación de información recibida de varias fuentes y cada una debe ponderarse de forma adecuada. Los registros de la empresa, los clientes, la gerencia de ventas y los comentarios del propio vendedor pueden proporcionar información valiosa para la evaluación, que se basa tanto en los resultados como en el comportamiento.

Por ejemplo, la fuente obvia de información cuantitativa es el registro que lleva la empresa. Por ejemplo, ¿cómo se desempeñó el vendedor con base en el número de pedidos, volumen de ventas, margen bruto y costos de ventas? Dicha información cuantitativa (que se obtiene de los registros de la empresa) se complementa con información de otras fuentes. Los gerentes de ventas de campo se encuentran en posición de analizar la calidad de las presentaciones del personal de ventas, sus hábitos de trabajo, la relación que tienen con los clientes actuales y potenciales, su dedicación al trabajo, actitud mental e integridad. Gracias a la interacción normal o a las visitas conjuntas a los clientes, el gerente de ventas puede obtener abundante información sobre el desempeño del vendedor. Además, los estudios del tiempo y las actividades de trabajo de cada vendedor revelan cuánto tiempo se dedicó a la venta y cuánto a otras actividades y si dicha inversión de tiempo valió la pena.

Los informes de actividades que entrega el personal de ventas proporcionan información valiosa sobre las actividades realizadas, como los métodos de prospección, número y frecuencia de las visitas, número de presentaciones, tiempo dedicado al entretenimiento de los clientes, y otras cosas por el estilo. Estos informes son especialmente útiles cuando se combinan con comentarios informales y observaciones solicitadas a clientes actuales o potenciales. Dada la orientación hacia el cliente que predomina en las ventas, es fácil para los gerentes de ventas obtener información de los compradores durante las llamadas telefónicas para verificar los pedidos o por medio de cuestionarios que solicitan información para mejorar la oferta de productos y servicios a los clientes.

Asignar recursos y actividades de la fuerza de ventas

En el siguiente paso del proceso de evaluación del desempeño (figura 14.1), los gerentes de ventas deben asignar recursos (humanos, financieros y materiales) y actividades de la fuerza de ventas para implementar el plan de ventas. Los gerentes de ventas controlan los esfuerzos y las actividades de la fuerza de ventas mediante el establecimiento de cuotas y estándares para

evaluar el desempeño de cada vendedor (es decir, criterios basados en los resultados, basados en el comportamiento y de desarrollo profesional). Por tanto, para lograr las metas de ventas y los objetivos de productividad deseados,[18] los gerentes establecen cuotas de ventas para su personal a cargo y otras unidades de ventas.

Cuota de ventas
Una meta específica cuantitativa, que por lo general se establece en función del volumen de ventas; es importante para la planeación, el control y la evaluación de las actividades de ventas.

Unidad de ventas
Un vendedor, territorio de ventas, sucursal, distrito, región, concesionario o distribuidor.

Tipos de cuotas de ventas. Una **cuota de ventas** es una meta con un periodo determinado que se asigna a una **unidad de ventas** en particular (como una región, distrito, sucursal, territorio de ventas o un vendedor).[19] Se trata de una meta cuantitativa que representa el nivel de desempeño que se espera de la unidad de ventas o vendedor. Las cuotas son un complemento de la supervisión directa, como el establecimiento de metas[20] (vea el capítulo 11). Por consiguiente, liberan parte del tiempo del gerente de ventas para responsabilidades que no son de supervisión.[21]

Las cuotas de ventas tienen varios propósitos; entre ellos, los siguientes:

- Contribuir a motivar al personal de ventas mediante el establecimiento de una meta como incentivo.
- Proporcionar estándares de desempeño cuantitativos.
- Controlar y dirigir las actividades y actividades del personal de ventas.[22]
- Evaluar el desempeño del personal de ventas.[23]
- Ayudar a controlar los gastos de ventas.

No todas las organizaciones de ventas utilizan cuotas por todas estas razones. En realidad, el propósito de la cuota determina el tipo de cuota que la empresa utiliza. Por ejemplo, si la gerencia desea aumentar la rentabilidad, lo más probable es que adopte una cuota de reducción de costos u orientada hacia las utilidades. Si desea mejorar la participación de mercado, empleará una cuota orientada hacia el volumen de ventas. Los resultados de un estudio de 3 000 vendedores indican cómo loas actividades (o ausencia de éstas) pueden frustrar el propósito de una cuota; en concreto, hasta 85 por ciento de los vendedores carecen de un plan documentado para cumplir sus metas de ventas, lo que deja entrever que creen que pueden lograr sus cuotas con un mínimo de planeación y dependiendo de tácticas de ventas *ad hoc*.[24]

Sin importar el tipo de cuota de ventas de que se trate y su propósito, un plan de cuotas (que consta de todas las cuotas establecidas en el departamento responsable) debe tener idealmente las siguientes características:[25]

- Ser alcanzable en términos realistas.
- Ser claro y preciso en su definición.
- Basarse en precisión objetiva, en lugar de subjetiva.
- Ser fácil de administrar.
- Ser flexible.
- Que todo el personal de ventas lo considere equitativo.
- Incluir sólo cuotas que representen tareas o responsabilidades clave del vendedor.
- Permitir retroalimentación regular al personal de ventas sobre el progreso realizado en la consecución de la cuota.

Un experto en administración de ventas ofrece requerimientos adicionales y propone que: 1) las cuotas deben ser alcanzables, pero sólo con esfuerzo; 2) las cuotas inalcanzables no motivan, sino que frustran a los vendedores; 3) las cuotas "tímidas" no inducen a realizar actividades adicionales; y 4) las cuotas deben relacionarse con las actividades del vendedor, no con su personalidad.[26]

Lo que los gerentes de ventas esperan lograr es un factor crucial en la determinación de las cuotas que emplean. El fundamento para utilizar un tipo específico de cuota de ventas depende en gran medida de las metas de ventas cuantitativas y cualitativas que se espera que el vendedor logre en un plazo determinado. La figura 14.3 muestra cuatro tipos de cuotas de ventas: 1) volumen

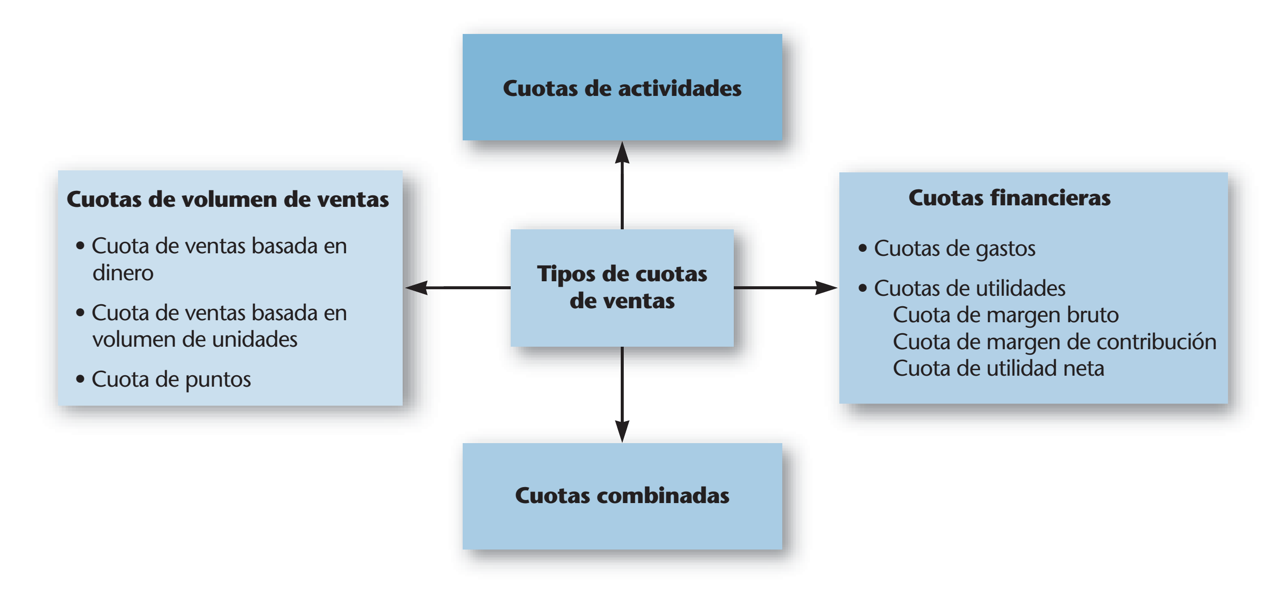


FIGURA 14.3 Tipos de cuotas de ventas.

de éstas, 2) financieras, 3) actividades y 4) combinada. A continuación se examinará con detalle cada una.

Cuotas de volumen de ventas. Una cuota de volumen de ventas representa una meta de ventas (expresada por lo general en dinero o unidades). Es el tipo de cuota de uso más generalizado porque es fácil de comprender y se relaciona con el principal objetivo del departamento de ventas que es, precisamente, generar éstas. Las cuotas de volumen de ventas permiten a los gerentes reunir diferentes tipos de productos, clientes u otros segmentos de mercado en una cifra resumida para efectos de comparación a lo largo del tiempo. Las siguientes son las tres variantes de las cuotas de volumen de ventas:

1. *Cuota de ventas basada en dinero:* una cuota de ventas basada en dinero se usa por lo general cuando una empresa vende un gran número de productos diferentes, los precios son relativamente estables y reflejan las prioridades de ventas de la gerencia (por ejemplo, el personal de ventas debe dar más importancia a una línea de productos que a otra). Las cuotas basadas en dinero permiten a los gerentes comparar las ventas con otras cifras, como los gastos de ventas o las comisiones.
2. *Cuota de volumen de unidades:* ésta expresa la cantidad que se venderá de un producto. Una cuota de unidades es especialmente recomendable cuando los representantes venden artículos muy costosos. Cuando se expresa la cuota en unidades, se reduce el efecto negativo que una cuota basada en dinero podría tener sobre la moral y la motivación del vendedor. Por ejemplo, una cuota de $1 millón puede parecer formidable para el vendedor, a pesar de que cada unidad cuesta $50 000. Pero si la cuota se establece en unidades, 20 unidades parece ser una meta mucho más razonable. Las empresas que venden un número relativamente pequeño de productos con precios que son inestables también utilizan cuotas de volumen de unidades.
3. *Cuotas de puntos:* para evitar que el personal de ventas concentre sus esfuerzos en unos cuantos productos fáciles de vender o en ciertos clientes, los gerentes de ventas suelen emplear cuotas de puntos en lugar o además de las cuotas de volumen de ventas o unidades. En este tipo de cuotas se asignan puntos que por lo general varían entre productos; esto ayuda a la gerencia a alentar al personal de ventas a destacar ciertos productos sobre otros. Algunas empresas exigen que el personal de ventas cumpla todas las cuotas de puntos para poder recibir bonos y con ello aseguran la mezcla deseada de venta de productos.

Al establecer las cuotas de volumen de ventas, el gerente de ventas debe comenzar por comparar el potencial del territorio con el historial del vendedor ahí. El vendedor y el gerente de ventas siempre deben trabajar juntos en el establecimiento de una cuota de ventas en el territorio.

Las cuotas de volumen de ventas se establecen por lo general para un cierto periodo, y cuanto más corto sea éste, más eficaz será la cuota. Por esta razón, gran número de empresas establece cuotas mensuales o trimestrales, a menos que las ventas sean estacionales. Por ejemplo, una cuota anual guía a los representantes de ventas de libros de texto universitarios, porque a pesar de que trabajan cuando la escuela tiene actividades (de agosto a junio), la mayoría de los pedidos se toma hasta junio y julio, cuando muchas escuelas se encuentran cerradas por las vacaciones de verano.

Cuotas financieras. En lugar de centrarse en el volumen de ventas, las cuotas financieras se establecen para controlar el margen bruto y las utilidades netas o gastos. Al igual que las cuotas de volumen de ventas, éstas pueden aplicarse al personal de ventas, regiones y líneas de productos. Sin **cuotas financieras,** muchos miembros del personal de ventas tienden a centrarse en las ventas fáciles aunque no sean las más rentables. Las cuotas financieras contribuyen a crear conciencia en ellos de las repercusiones que las ventas que realizan tienen en los costos y las utilidades. Mediante la manipulación de las cuotas financieras, el gerente de ventas puede dirigir los esfuerzos del personal de ventas hacia el logro de metas específicas de la empresa, como lanzar nuevos productos, incrementar la participación de mercado en un territorio determinado, conseguir nuevas cuentas, modificar la mezcla de clientes o lograr márgenes de utilidad más altos.

Cuotas financieras
Las que se establecen para controlar los gastos, el margen bruto o las utilidades netas en las diversas unidades de ventas.

Las cuotas financieras han adquirido mayor importancia ahora que los gerentes de ventas empiezan a asumir mayor responsabilidad por las utilidades. La mayoría de las empresas exitosas entiende que no todas las ventas son rentables, por lo que los gerentes de ventas deben responsabilizarse de las utilidades generadas dentro de sus respectivos territorios. Existen dos tipos de cuotas financieras:

Cuotas de gastos
Las que se establecen para crear conciencia en el personal de ventas de los costos relacionados con sus actividades.

1. *Cuotas de gastos.* Las **cuotas de gastos**, que se expresan como un porcentaje de las ventas o como una cantidad en dinero, tienen el propósito de crear conciencia en el personal de ventas de los costos relacionados con sus actividades. La idea en que se basa el uso de estas cuotas es obligar a dicho personal a responsabilizarse de los gastos en los que incurre. Sólo los gastos que pueden controlar (viaje, entretenimiento, hospedaje) deben incluirse en la cuota de gastos. Sin embargo, si el personal de ventas empieza a prestar demasiada atención a los costos de ventas, puede descuidar actividades importantes, como la atención al cliente.
2. *Cuotas de utilidades.* Las cuotas de utilidades se centran en las utilidades generadas por los esfuerzos del departamento de ventas. Una *cuota de margen bruto* (ventas − costo de los bienes vendidos = margen bruto) conviene cuando los productos tienen costos de producción claramente diferentes (y, por consiguiente, márgenes brutos distintos). La gerencia tiende a establecer cuotas más altas para los productos que tienen un mayor margen bruto que para los que tienen márgenes menores. Algunas empresas utilizan una *cuota de margen de contribución* (margen bruto − gastos directos de ventas = margen de contribución) cuando la gerencia quiere que el personal de ventas haga hincapié en ciertos productos y asuma responsabilidad por los gastos que puede controlar (gastos directos de ventas). Otras empresas optan por una *cuota de utilidad neta* (ventas − costo de los bienes vendidos − gastos directos de ventas − gastos indirectos de ventas = utilidad neta). Los gerentes que seleccionan este tipo de cuota sostienen que a final de cuentas la empresa tiene que cubrir todos los gastos; por tanto, consideran que el personal de ventas debe responsabilizarse de la función que desempeña para alcanzar dicho nivel de rentabilidad.

Los departamentos de ventas tienden a preferir las cuotas de margen bruto o las de margen de contribución a las cuotas de utilidad neta. Después de todo, las cuotas de utilidad neta incluyen gastos sobre los cuales el personal de ventas tiene poco o ningún control (como el salario

del gerente de ventas); así, el valor de responsabilizarlos por dichos costos es cuestionable. Las cuotas de utilidad son especialmente apropiadas cuando el personal de ventas realiza actividades que pueden influir de forma drástica en las utilidades de la empresa (como dar mayor importancia a una línea de productos que a otra, o propiciar entretenimiento espléndido a los clientes). Los gerentes de ventas pueden utilizar estas cuotas para que el personal de ventas de alto volumen entienda que la empresa prefiere tener grandes utilidades que un alto volumen de ventas. Por ejemplo, Sam Barone vende el mayor volumen de productos de Oracle Fasteners Company; sin embargo, se centra en productos fáciles de vender que tienen margen reducido. Kaye García, por el contrario, vende un volumen un tanto inferior, pero vende artículos más costosos que tienen un margen de utilidad más alto. Como se muestra en la tabla 14.4, aunque Barone vendió $15 000 más que García, su margen de utilidad fue de casi $8 000 menos que el de ella, debido al tipo de producto en el que cada uno de ellos se centró.

Este ejemplo es importante para la gerencia porque señala la necesidad de controlar el énfasis de las ventas de cada vendedor. Éste último recibe un estímulo emocional cada vez que concreta una venta, por lo que es natural que trate de realizar la mayor cantidad de ellas posible. Para ello, puede destacar los artículos fáciles de vender. Como dedica demasiado tiempo a los productos menos redituables, el representante limita la oportunidad de la empresa de ganar mayores utilidades con los productos que tienen un margen alto. Desde luego, es posible que el vendedor tarde más tiempo en vender los productos de mayor precio, pero las utilidades superiores por lo general bien valen la pena para la empresa.

El personal de ventas también tiende a dedicar más tiempo a visitar a los clientes con los que se siente más cómodo. Sin embargo, es posible que estos clientes no compren cantidades grandes ni requieran muchos servicios. Así, pueden ser mucho menos rentables que otros clientes. El establecimiento de una cuota basada en las utilidades netas estimula la venta de productos que tienen un margen superior, en vez de centrarse en los que tienen márgenes bajos.

Aunque las cuotas de utilidades son muy deseables para ciertas empresas, tienen algunas desventajas. Primero, las cuotas de margen bruto o utilidad neta son las más difíciles de comprender para el personal de ventas. Buena parte de la información necesaria sobre costos (en particular los costos de producción) puede no estar a su disposición. Además, es posible que el personal de ventas no se entere de que cumplió sus cuotas sin actualizaciones frecuentes. Por consiguiente, como es más difícil para él saber cómo van en un determinado momento, se frustra y pierde motivación. Segundo, los factores externos, como la competencia, las condiciones económicas o las restricciones internas (es decir, la imposibilidad de negociar con base en el precio) afectan a la utilidad neta generada por el vendedor. Así, las cuotas de utilidades pueden ser injustas a causa de los numerosos factores incontrolables.

Visite el sitio web de una empresa como ConvertMore Sales.com (www.convertmoresales.com/roi_survey.php) para aprender más sobre cuotas de ventas, calculadoras de desempeño financiero, indicadores del desempeño de las ventas y evaluaciones de las habilidades de ventas. En el sitio web, también se pueden ver recursos gratuitos, como artículos sobre ventas, testimonios de empresas y casos que le ayudarán a comprender mejor las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas.



Para aumentar sus conocimientos de cómo se emplean las cuotas de ventas, las calculadoras de desempeño financiero y los indicadores de desempeño de las ventas en las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas, visite el sitio web de empresas como ConvertMoreSales.com.

Cuotas de actividades
Son aquellas cuyo propósito es controlar las numerosas actividades que son responsabilidad del vendedor.

Cuotas de actividades. Para asegurar que el personal de ventas realice sus tareas de manera concienzuda, muchas empresas les exigen que cumplan **cuotas de actividades,** que tienen el propósito de controlar las numerosas actividades de las que el vendedor es responsable. Estas cuotas

TABLA 14.4 Razón de volumen de ventas a utilidad neta

			VOLUMEN MENSUAL EN $		MARGEN DE UTILIDAD MENSUAL EN $	
	Precio de venta unitario en $	Margen de utilidad por unidad en $ y (%)	Sam Barone	Kaye Garcia	Sam Barone	Kaye Garcia
Producto A	20	15.00 (75%)	5 000	30 000	3 750	22 500
Producto B	5	3.00 (66%)	5 000	2 500	3 000	1 500
Producto C	2	.50 (25%)	40 000	2 500	10 000	625
Totales			$50 000	$35 000	$16 750	$24 625

sirven como directrices para los representantes de ventas jóvenes e inexpertos que pueden tender a dar demasiada importancia a las actividades equivocadas.

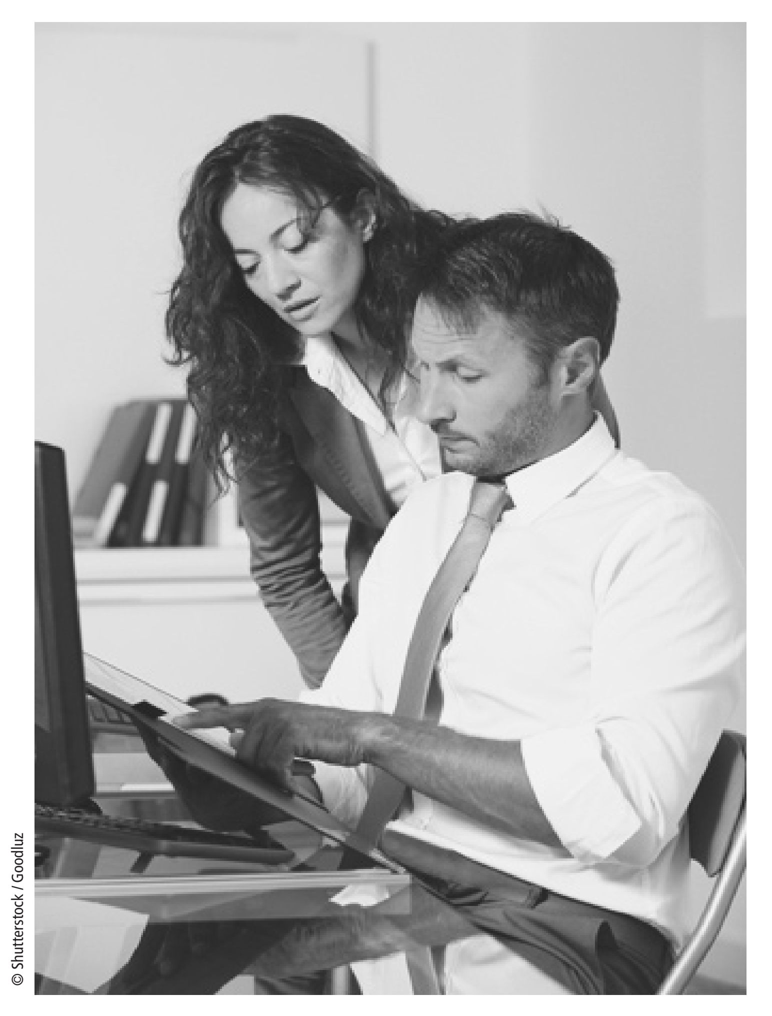
El primer paso para establecer una cuota de actividades consiste en determinar las más importantes del vendedor en el periodo designado. Estas actividades pueden incluir realizar visitas a nuevos clientes potenciales, colocar exhibidores en los establecimientos de los concesionarios o brindar servicio especial al cliente. Antes de establecer cuotas de actividades, la gerencia debe investigar cuánto tiempo se necesita para: realizar estas labores, viajar por cada territorio, qué actividades deben ser prioritarias y cuánta prioridad dar a cada una. Por último, la gerencia debe establecer un nivel de desempeño deseado, por lo general expresado como frecuencia (vea la tabla 14.5).

Las cuotas de actividades pueden tener ventajas tanto para el vendedor como para el gerente de ventas. Si planea el trabajo cuidadosamente, el personal de ventas no debe tener problemas para cumplir las obligaciones diarias en cuanto a sus actividades. Las cuotas de actividades también permiten a la gerencia controlar las actividades de ventas del personal. Por consiguiente, permiten a la gerencia dar reconocimiento a los representantes de ventas por realizar otras actividades importantes aparte de vender y mantener el contacto con clientes infrecuentes que compran en grandes cantidades. Por último, la gerencia puede identificar con rapidez al personal de ventas poco motivado que rinde menos de lo esperado y adoptar medidas correctivas oportunamente.

Un problema de las cuotas de actividades es que el personal de ventas puede no sentirse motivado a realizarlas con eficacia, sino que sólo las lleve a cabo de manera mecánica. Por tanto, es prudente utilizar las cuotas de actividades en conjunto con las de volumen de ventas. Cualquier deficiencia del vendedor que no quede al descubierto con la cuota de actividades sin duda se pondrá de manifiesto más adelante con la cuota de volumen de ventas. Sin embargo, cuando el personal de ventas se preocupa demasiado por la cuota de volumen de ventas puede adquirir malos hábitos, como presionar para realizar una venta rápida, cubrir sólo las cuentas grandes o existentes y tratar de omitir etapas necesarias en el proceso de ventas. Por ejemplo, el vendedor

TABLA 14.5 Tipos comunes de cuotas de actividades

- Número de clientes actuales o nuevos clientes potenciales visitados.
- Número de demostraciones de producto realizadas.
- Número de exhibidores colocados.
- Número de nuevas cuentas establecidas.
- Número de visitas de servicio realizadas.
- Número de sesiones de capacitación impartidas a los concesionarios.



Al evaluar el desempeño general del personal de ventas, los gerentes deben tomar en consideración el cumplimiento de las diversas tareas asignadas en las cuotas de actividades.

puede hacer la presentación antes de calificar al posible cliente y perder el tiempo tratando de vender a una persona que no tiene capacidad de compra. Ciertos productos requieren varias visitas de ventas; sin embargo, como el vendedor está impaciente por cumplir su cuota de volumen de ventas, el comprador se siente incómodo y presionado y suspende las negociaciones antes de tiempo. Por estas razones, las cuotas de actividades son mejores, en general, para el personal de ventas que realiza numerosas funciones no relacionadas con éstas.

Combinación de cuotas
Las que se utilizan cuando la gerencia desea controlar el desempeño de las actividades de ventas y de otro tipo, que lleva a cabo la fuerza de ventas.

Combinación de cuotas. Para controlar el desempeño del vendedor tanto en las actividades de ventas como de otro tipo, los gerentes hacen uso de la **combinación de cuotas.** En general, emplean puntos como una herramienta de medición común para superar la dificultad de evaluar las diferentes unidades utilizadas en las otras cuotas. Por ejemplo, se utilizan unidades monetarias para medir el volumen de ventas, y el número de clientes potenciales visitados se emplea para medir las actividades; mediante la conversión de cada unidad en puntos, el gerente de ventas puede medir con facilidad el desempeño general del vendedor. Para ello, los gerentes de ventas calculan el porcentaje alcanzado en una cuota específica y luego multiplican dicha cantidad por una ponderación en puntos que tiene el propósito de mostrar la importancia relativa de cumplir esa cuota. Este cálculo se realiza con cada cuota y luego se suman todos puntos para obtener la calificación total del vendedor.

Este método se ilustra en la tabla 14.6. En este caso, se evalúa a tres representantes de ventas con base en el cumplimiento de tres cuotas diferentes: utilidad neta, volumen de ventas y

TABLA 14.6 Combinación de cuotas

Vendedora: Lanesha Freedman	Cuota	Real	Porcentaje de la cuota	Ponderación	Cuota × ponderación
Utilidad neta	$50 000	$48 000	96	4	384
Volumen de ventas	$100 000	$75 000	75	3	225
Número de cuentas nuevas	25	22	88	1	88
Calificación total = 697/8 = 87.125				8	697
Vendedora: Julie Cangelosi	**Cuota**	**Real**	**Porcentaje de la cuota**	**Ponderación**	**Cuota × ponderación**
Utilidad neta	$80 000	$52 000	65	4	260
Volumen de ventas	$125 000	$105 000	84	3	252
Número de cuentas nuevas	25	25	100	1	100
Calificación total = 612/8 = 76.5				8	612
Vendedor: Chris Kwan	**Cuota**	**Real**	**Porcentaje de la cuota**	**Ponderación**	**Cuota × ponderación**
Utilidad neta	$50 000	$38 000	76	4	304
Volumen de ventas	$75 000	$73 000	97	3	291
Número de cuentas nuevas	15	9	60	1	60
Calificación total 5 655/8 5 81.875				8	655

número de cuentas nuevas establecidas. Lanesha Freedman tiene el total más alto en puntos a pesar que obtuvo el menor porcentaje de volumen de ventas de los tres representantes y cumplió un porcentaje muy alto de su cuota de utilidad neta. Como es evidente, Freedman hizo hincapié en los productos de la empresa que tienen márgenes altos. Julie Cangelosi realizó un excelente trabajo en el establecimiento de cuentas nuevas; sin embargo, la empresa no asignó tanta importancia a esta cuota como a las otras dos. Chris Kwan estuvo muy cerca de cumplir toda su cuota, pero no logró establecer muchas cuentas nuevas.

Este ejemplo destaca algunos de los problemas de la combinación de cuotas. Primero, son difíciles de entender para el personal de ventas. Los representantes de ventas pueden confundirse y hacer mayor hincapié en las actividades menos importantes. Segundo, dichos representantes tienen dificultades para evaluar su desempeño y, por tanto, no saben que necesitan mejorar. Por consiguiente, es importante que los tres vendedores evaluados en el ejemplo de la tabla 14.6 tengan acceso continuo por computadora a la retroalimentación de última hora sobre su desempeño relativo en cuanto a la obtención de nuevas cuentas, utilidades netas y volumen de ventas frente a las cuotas asignadas. Siempre hay espacio para la creatividad de los gerentes en el establecimiento de metas de ventas y trabajo con los clientes, como se explica en el recuadro *Administración de ventas en acción.*

Administración de las cuotas de ventas. Para que el sistema de cuotas sirva para planear, controlar y evaluar con eficacia el esfuerzo de ventas, los vendedores deben estar dispuestos a cooperar con los gerentes a cargo. Algunos aceptan de buen grado el reto de que su desempeño se observe y mida estrictamente, aunque a muchos otros les disgustan las cuotas. Se angustian y se ponen nerviosos cuando saben que los están evaluando de forma rigurosa. Así, los gerentes deben convencer al personal de ventas de la justicia y precisión de las cuotas asignadas y asegurarles que las cuotas son una forma en que pueden medir su progreso y son razonablemente alcanzables si los vendedores las aceptan de buena gana y hacen su mejor esfuerzo.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Fusión de las metas de ventas del vendedor y el comprador

Hace algunos años, Procter & Gamble (www.pg.com) eliminó sus cuotas de ventas tradicionales para formar equipos de desarrollo de negocios con sus clientes más importantes, como Wal-Mart. En lugar de centrarse ante todo en las necesidades de P&G y tratar de vender la mayor cantidad posible de cajas de productos en los canales de distribución, la meta del equipo de desarrollo de negocios es garantizar el éxito óptimo de toda la cadena de suministro que trabaja en colaboración y considerar en conjunto las metas del vendedor y el comprador. Como socios de desarrollo de negocios de los clientes que son los principales miembros del canal, P&G descubrió la forma de trabajar con sinergia para lograr resultados que cumplan las metas de ambas partes. Aproximadamente en 45 por ciento de las ventas de P&G en Estados Unidos y en más de una tercera parte de las ventas internacionales se utiliza ahora el método de equipos de desarrollo de negocios para el mutuo establecimiento y consecución de las metas.

FUENTES: Clinton Wilder y John Soat, "The Trust Imperative: Collaborative Business Means a Broader Set of Ethics That Places a Premium on True Partnership", *Information Week,* 30 de julio de 2001, p. 6; Ronald Alsop, "Sales Know-How is Only a Footnote for Most MBA Programs", *Wall Street Journal,* 11 de abril de 2006, p. C1; http://www.ugs.com/CaseStudyWeb/dispatch/viewCaseStudy.html?id=235.

Establecer cuotas realistas. Es necesario motivar al personal de ventas para que venda con efectividad. Si éste cree que la cuota asignada no es realista, no tendrá motivación para alcanzarla. Además, si el reconocimiento, la compensación o la seguridad del empleado no depende de las cuotas, gran parte del personal de ventas puede preocuparse aún menos por cumplir cualquiera de ellas.

Para establecer las cuotas, cada empresa tiene en mente diferentes teorías de realización y motivación. Por ejemplo, algunos gerentes de ventas creen en establecer una cuota promedio y luego premian al personal de ventas según el porcentaje alcanzado de la cuota. Este método premia a dicho personal por el trabajo promedio, pero también motiva a muchos a seguir trabajando duro para lograr premios mayores por superar la cuota de manera considerable. Xerox Corporation (www.xerox.com), por otra parte, establece cuotas muy altas y premia sólo al personal de ventas cuyo desempeño rebasa las cuotas. Xerox cree que los premios son para quienes se esfuerzan por tener un desempeño excelente, y que las metas altas motivan más a la mayoría de los vendedores. Las metas que se cumplen con facilidad pueden provocar que algunos miembros del personal dejen de esforzarse una vez que alcanzan ese nivel bajo.

Para establecer cuotas precisas, los gerentes de ventas deben relacionarlas de manera estrecha con el potencial del territorio, aplicando criterios ejecutivos bien fundados y objetivos. Deben analizar los diferentes mercados y territorios y hacer los ajustes necesarios para garantizar que las cuotas se asignen de forma equitativa con base en los hechos del mercado para que el personal de ventas las acepte de buen grado.

Crear cuotas comprensibles. El plan de cuotas debe ser comprensible y explicarse con cuidado al personal de ventas; de lo contrario, puede pensar que la gerencia trata de obligarlo a realizar más actividades sin retribución comparable. Si los vendedores entienden cabalmente las cuotas que se les asignan, es más probable que las consideren justas, precisas y realizables.

Incluir al personal de ventas en el establecimiento de la cuota. La gerencia puede facilitar la comprensión de las cuotas por parte de los representantes de ventas si les permite participar en el procedimiento de fijación de las mismas. Esto no sólo mejora la comprensión, sino que también reduce de forma considerable las dudas respecto a la imprecisión, inequidad o imposibilidad de realización de las cuotas. El grado al que los vendedores deben participar dependerá de su experiencia, la cantidad disponible de información del mercado y la filosofía de administración de la empresa.

TABLA 14.7 Hoja de evaluación del desempeño

Vendedor: Delroy Hawkins Territorio: Florida	Real	Cuota	Porcentaje de la cuota
Octubre de 2008	$22 765	$25 000	91.1
Octubre de 2007	$21 050	$19 500	107.9
Año en curso hasta la fecha: 2008	$267 567	$300 000	89.2
Proyección: 2008	$321 081	$300 000	107.0

Mantener informada a la fuerza de ventas. Mantener informado al personal de ventas de su desempeño en relación con las cuotas asignadas refuerza la importancia de las cuotas, le permite ver su progreso y adoptar acciones correctivas oportunas para mejorar su desempeño. Los gerentes de ventas deben tratar de mantener contacto personal cercano con su equipo de ventas para alentarle y ofrecer consejo en el alcance de las cuotas.

Mantener el control. El gerente debe supervisar y analizar continuamente el desempeño individual del personal de ventas y proporcionar con regularidad información actualizada a cada vendedor sobre el progreso realizado para alcanzar la cuota. Para ello, puede usar el correo electrónico o el sitio web de intranet para proporcionar tablas semanales o mensuales, o una clasificación de toda la fuerza de ventas basada en el desempeño real comparado con la cuota. Algunos gerentes piensan que la publicación de esta clasificación crea un ambiente competitivo que estimula al personal de ventas peor clasificado a esforzarse más para no quedar en vergüenza. Otros creen que puede producir más daño que bien, y prefieren proporcionar a cada representante de ventas una tabla que dé seguimiento sólo a los progresos que dicho vendedor ha hecho por cumplir su cuota. En la tabla 14.7 se presenta un ejemplo de esto.

Medir el desempeño de la fuerza de ventas en relación con los estándares

Sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño
Sistema diseñado para ofrecer retroalimentación al personal de ventas sobre el desempeño, ayudarle a modificar o cambiar su comportamiento y proporcionar información a los gerentes de ventas para tomar decisiones sobre promociones, transferencias y compensación de su personal a cargo.

En las empresas pequeñas, el **sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño** (**PEMS,** por sus siglas en inglés) casi siempre es informal y depende de las observaciones directas de los supervisores. A medida que crece la organización, los gerentes pueden monitorear cada vez menos las actividades diarias de cada empleado. Por tanto, recurren a un sistema PEMS más formal.

Las empresas difieren mucho en la forma en que funciona el PEMS. Lockheed-Martin (www.lockheedmartin.com) requiere que los gerentes de la División Aeroespacial redacten ensayos amplios para describir las fortalezas y debilidades de la persona. Sin embargo, la mayoría de las empresas trata de cuantificar las observaciones y los criterios de la gerencia por medio de resultados de desempeño, comportamiento o características personales. En la prisa por establecer puntuaciones cuantificables, las organizaciones pueden perder de vista lo que necesitan que el PEMS haga. Los sistemas de evaluación del desempeño deben contribuir a lograr tres cosas esenciales para el gerente y el personal de ventas: 1) proporcionar retroalimentación a cada vendedor sobre el desempeño individual en el trabajo; 2) ayudar al personal de ventas a modificar o cambiar su comportamiento para incluir hábitos de trabajo más eficaces; y 3) proporcionar información a los gerentes de ventas para ayudarles a tomar decisiones sobre promociones, transferencias y compensación del personal de ventas.

Existen tres etapas sucesivas en la implementación eficaz de un PEMS.

1. *Planeación del desempeño:* quizás es la etapa más importante del PEMS; permite al vendedor plantear tres preguntas fundamentales al gerente de ventas: “¿Hacia dónde voy?” “¿Cómo llegaré?” “¿Cómo me evaluarán?”

2. *Evaluación del desempeño:* un proceso interpersonal continuo en el que los gerentes de ventas proporcionan a cada vendedor retroalimentación inmediata (reconocimiento, elogio, corrección o comentario) sobre cada tarea, proyecto o meta específica realizada.
3. *Revisión del desempeño:* revisión periódica de las valuaciones del desempeño anteriores; resume dónde se encuentra el vendedor en su desarrollo personal. Debe responder la pregunta "¿Cómo voy?" y conducir a la siguiente etapa de planeación del desempeño.

A pesar de que las tres etapas del PEMS llevan de forma sucesiva de una a otra, los gerentes de ventas no deben suponer que pueden realizar las tres de manera simultánea en las evaluaciones del desempeño general una vez al año. La *planeación del desempeño* establece metas y planes para cumplirlas y explica cómo se evaluará a la persona. Un programa de administración por objetivos (APO) bien formulado (se estudiará más adelante) puede ser invaluable en esta etapa. Las *evaluaciones del desempeño* son minievaluaciones cotidianas del desempeño de actividades específicas, en tanto que la *revisión del desempeño* es un resumen periódico de estas evaluaciones diarias para que el vendedor pueda ver en dónde se encuentra.

Tipos de técnicas de evaluación del desempeño. Los gerentes de ventas tienen una variedad de técnicas a su disposición. Sin embargo, cada una de ellas tiene limitaciones y fortalezas. Para seleccionar los métodos de evaluación, hay que considerar la medida en que cada método en particular posee las siguientes características:[27]

- *Relación con el trabajo.* El método de evaluación debe reflejar con precisión el comportamiento laboral que conduce al desempeño deseado.
- *Confiabilidad.* La medición del método debe ser estable lo largo del tiempo y uniforme entre los evaluadores.
- *Validez.* El método debe reflejar con precisión lo que se espera que mida.
- *Estandarización.* El instrumento de evaluación y la forma en que se administra deben ser uniformes en toda la organización de ventas.
- *Uso práctico.* El método debe ser fácil de entender y usar, tanto para los gerentes como para el personal de ventas, y no ser demasiado costoso ni laborioso.
- *Comparabilidad.* El método debe facilitar las comparaciones entre los miembros de la fuerza de ventas (entre quienes tienen el mismo y diferentes puestos y en la misma y distintas zonas geográficas).
- *Diferenciación.* El método debe ser capaz de determinar las diferencias de desempeño entre el personal ventas.
- *Utilidad.* El método debe ser útil para tomar decisiones sobre promociones, compensación y terminación.

Debe exigirse a los gerentes de ventas que periódicamente resuman el desempeño de cada vendedor en un registro permanente, con el propósito de que éste pueda dar seguimiento a su progreso o para revisión de otros gerentes de ventas y marketing. En última instancia, el carácter del trabajo de ventas y el propósito del proceso de evaluación deben determinar las técnicas que utilizarán los gerentes de ventas. Éstos pueden utilizar varios métodos de evaluación simplemente porque el trabajo de ventas es complejo (por ejemplo, software empresarial de ventas) u optar por un solo método si el trabajo es relativamente sencillo (por ejemplo, el de un vendedor minorista).[28] El método de evaluación que utilicen debe relacionarse con la decisión que emanará de la evaluación (promoción, compensación, terminación, etc.).[29] Cuatro técnicas de evaluación que se utilizan ampliamente son: 1) declaraciones descriptivas, 2) escalas gráficas de calificación, 3) escalas de calificación basadas en el comportamiento y 4) administración por objetivos. A continuación se examina cada una de ellas.

Declaraciones descriptivas. Las declaraciones descriptivas sobre un vendedor, que por lo general se utilizan en combinación con alguna forma de escala gráfica de calificación, pueden ser respuestas breves a una serie de criterios específicos, como conocimiento del puesto, administración del territorio, relaciones con los clientes, cualidades personales o resultados de ventas. Otro método, que siguen varias organizaciones, como el ejército, exige una descripción general de las capacidades del individuo, su potencial y el desempeño específico durante el periodo de evaluación. Esta evaluación, parecida a un ensayo, respalda y debe concordar con las calificaciones cuantitativas obtenidas en los diferentes criterios de desempeño. Un problema común de las declaraciones descriptivas es su subjetividad, tanto en la redacción como en la interpretación. Gran número de gerentes de ventas caen en patrones predecibles y siempre son en demasía estrictos, indulgentes o neutrales en sus comentarios, por lo que la evaluación no está bien equilibrada. Además, muchos evaluadores simplemente no son redactores muy aptos y las palabras que emplean no describen con precisión al vendedor. Todos los gerentes de ventas necesitan capacitación específica en evaluación del desempeño, en especial cuando tienen que preparar declaraciones descriptivas.

Escalas gráficas de calificación. Existen varios formatos de la escala gráfica de calificación, una especie de boleta de calificaciones. Sin embargo, en todos los casos, el gerente de ventas debe asignar a la persona un valor de la escala correspondiente a diversas características, habilidades o resultados relacionados con las ventas. Dos formas de hacer esto son las escalas de “diferencial semántico” y tipo Likert. El diferencial semántico utiliza extremos polares para fijar varios segmentos de la escala, por lo general cinco o siete, como se muestra en la figura 14.4. El gerente califica al vendedor con base en una cualidad, como conocimiento del producto, desde el límite numérico bajo de uno (deficiente) hasta el límite superior de siete (excelente).[30]

Las escalas tipo Likert proporcionan anclas descriptivas bajo cada segmento de la escala, como se ilustra en la figura 14.5, por lo que el gerente de ventas puede seleccionar el término general que mejor aplica.

Los gerentes de ventas deben tratar de evitar estas calificaciones gráficas generalizadas de capacidades, características o desempeño de cada representante de ventas. Las palabras de soporte no son muy significativas debido a la interpretación subjetiva del evaluador, la amplia variación entre el personal de ventas y su relación vaga con el desempeño real.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento. Para tratar de superar las limitaciones inherentes de muchos sistemas de calificación, se pide al gerente de ventas que justifique las calificaciones muy altas o bajas. Pero este requisito tiende a provocar que los gerentes eviten utilizar los extremos de la escala, lo que da por resultado un agrupamiento de las calificaciones. Otro método consiste en emplear una **escala de calificación basada en el comportamiento** (**BARS,** por sus siglas en inglés), que se ilustra en la figura 14.6. Las escalas BARS se centran en medir las conductas que se consideran fundamentales para el desempeño y que cada vendedor puede controlar.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS)
Se centran en medir las conductas que se consideran fundamentales para el desempeño y que cada vendedor puede controlar.

Conocimiento del producto

Deficiente	___	___	___	___	___	×	___	**Excelente**
	1	2	3	4	5	6	7	

FIGURA 14.4 Escala gráfica de calificación del diferencial semántico.

Conocimiento del producto

Insatisfactorio	Inferior al promedio	Promedio	Superior al promedio	Sobresaliente
		×		

FIGURA 14.5 Escala gráfica de calificación tipo Likert.

La consideración de las conductas específicas también permite a los gerentes de ventas llegar a evaluaciones más congruentes y objetivas, puesto que los factores de calificación tienen interpretaciones similares.[31]

Hay cuatro pasos básicos que deben seguirse para elaborar BARS orientadas a las ventas:

1. *Identificar incidentes críticos.* Los gerentes de ventas, los vendedores y los clientes describen incidentes críticos específicos de comportamiento eficaz e ineficaz en el desempeño de ventas y proporcionan un ejemplo real. El gerente de ventas condensa después estos incidentes críticos en un número menor de categorías de desempeño. Algunos estudios han obtenido más de cien incidentes críticos de un puesto en ventas antes de reducirlos a alrededor de diez dimensiones del desempeño de ventas.
2. *Depurar los incidentes críticos para establecer las dimensiones del desempeño.* Los gerentes y el personal de ventas que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño analizan

COOPERACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE VENTAS

Categorías de desempeño	Escala	Comportamiento observado
Muy alto. Indica disposición firme a cooperar con otros miembros del equipo de ventas.	10	Siempre coopera de todas las maneras posibles con otros miembros del equipo de la fuerza de ventas, aunque dicho esfuerzo resulte personalmente incómodo o exija sacrificio personal.
	9	
	8	Puede esperarse que haga todo lo posible por ayudar a otros miembros del equipo con cualquier problema relacionado con el trabajo.
	7	
Moderado. Indica una cantidad promedio de cooperación con otros miembros del equipo.	6	Por lo general se muestra dispuesto a ayudar a otros miembros del equipo con problemas en las ventas de campo.
	5	
	4	De vez en cuando ayuda a otros miembros del equipo en problemas con las ventas de campo.
	3	Rara vez ayuda a otros miembros del equipo y le molesta tener que contribuir al esfuerzo del grupo.
Muy bajo. Indica que, en general, no existe esfuerzo en equipo, lo que a menudo perjudica el desempeño del grupo.	2	
	1	Por lo general se muestra antagónico con otros miembros del equipo y con frecuencia perjudica los esfuerzos del grupo.
	0	

FIGURA 14.6 Escala de calificación basada en el comportamiento.

el grupo reducido de incidentes críticos y lo depuran para establecer un conjunto aún más pequeño de dimensiones del desempeño (por lo general entre 5 y 12), que se definen en términos generales. Los incidentes críticos se proporcionan entonces a otro grupo de vendedores expertos que asignan los incidentes a las dimensiones correspondientes del desempeño. Casi siempre se reserva un incidente para la escala BARS final, si 60 por ciento o más del segundo grupo de vendedores lo asigna a la misma dimensión que el primero.

3. *Calificar la eficacia de las conductas descritas.* El segundo grupo de ventas califica el comportamiento descrito en los incidentes críticos en cuanto a la precisión con que representa el desempeño en la dimensión, por lo general en una escala de 0 a 10. Los incidentes que tienen las desviaciones estándar menores (que indican un acuerdo mayor entre los evaluadores) se reservan para la escala BARS final.
4. *Seleccionar un grupo de incidentes como bases del comportamiento de la dimensión del desempeño.* La BARS fi.nal consta de escalas verticales, una para cada dimensión que se evaluará, que se basan en los seis u ocho incidentes conservados.

Aunque se necesita tiempo para crear una verdadera escala de calificación basada en el comportamiento, por lo general vale la pena el esfuerzo adicional, porque permite que diferentes gerentes de ventas califiquen con mayor precisión, objetividad y congruencia al vendedor.

Administración por objetivos (APO)
Requiere el establecimiento de metas definidas en mutua colaboración por el gerente de ventas y el vendedor, que acuerdan conjuntamente las metas específicas de este último o los objetivos de desempeño para el siguiente periodo.

Administración por objetivos. Los gerentes de ventas son responsables de establecer muchos estándares de desempeño para el personal de ventas, pero éste debe comprender y aceptar dichas estándares a fin de preparar sus planes para cumplirlas. En la **administración por objetivos** (**APO**), el gerente y el representante de ventas acuerdan conjuntamente las metas específicas del vendedor o los objetivos de desempeño para el siguiente periodo. Si el personal de ventas contribuye a establecer tales objetivos, es más probable que se comprometa con ellos y elabore planes realistas para cumplirlos.

En algunas empresas, el personal de ventas debe preparar un "plan anual de marketing territorial" que describa su estrategia para conseguir nuevos clientes y aumentar las ventas a los clientes actuales. Esto asegura que el personal y los gerentes de ventas acuerden cómo se alcanzarán las metas, en especial cuando participan en el establecimiento de los objetivos y sostienen debates para intercambiar ideas acerca de cómo mejorar el desempeño. La información derivada de estos planes territoriales ayuda a los gerentes de ventas a evaluar con mayor objetividad el desempeño individual del personal de ventas. Este proceso también estimula a este último a planear mejor su trabajo y presentar mejores informes de sus actividades.

En numerosas empresas, cada vendedor tiene un plan por escrito, que revisa trimestralmente con el gerente de ventas. El monitoreo periódico del desempeño asegura que los representantes de ventas realicen avances aceptables en el cumplimiento de las metas y proporciona orientación para modificar las estrategias y tácticas planeadas y volver a encauzarse. El último paso es una evaluación anual del desempeño, que produce el establecimiento de nuevos objetivos para el siguiente año. El ciclo de la APO se ilustra en la figura 14.7. En esencia, el proceso es el mismo, ya sea que se aplique a toda la fuerza de ventas o a un vendedor en particular. Con cada ciclo sucesivo de la APO, los gerentes y el personal de ventas descubrirán que el proceso funciona de forma más eficiente.

Los gerentes de ventas deben destacar cuatro principios en el uso de la APO:

1. *Comunicación abierta:* sólo un libre intercambio de opiniones entre el gerente de ventas y el vendedor dará por resultado compromisos realistas a futuro y verdadero en torno a las medidas especificas que se necesitan para realizar las metas y los objetivos.
2. *Participación y acuerdo mutuo:* el vendedor debe participar de lleno y sin inhibiciones en el proceso de la APO con el gerente de ventas para lograr mutua comprensión y acuerdo sobre los objetivos, los planes y la evaluación del desempeño.

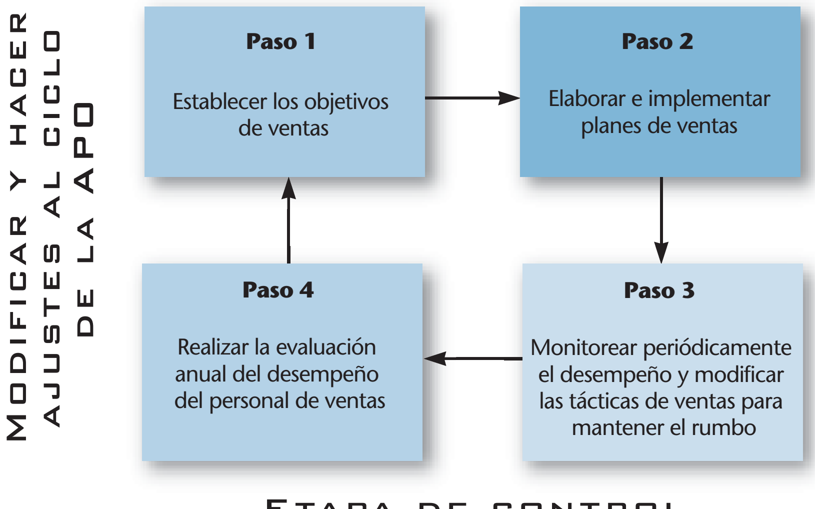


FIGURA 14.7 El ciclo de la APO de la fuerza de ventas.

3. *Coincidencia de metas:* las metas personales del vendedor deben integrarse a las metas generales de la organización para que se refuercen mutuamente.
4. *Recompensas por el desempeño:* debe premiarse al personal de ventas que tiene desempeño destacado mediante el reconocimiento público y una mayor compensación financiera. El reconocimiento público aumenta el valor del premio para las personas que tienen desempeño mejor de lo esperado y, en general, contribuye a inspirar a los otros vendedores para desempeñarse mejor.

Comparaciones entre el personal de ventas. Muchos sistemas de calificación obligan a los gerentes de ventas a asignar una puntuación general a cada vendedor para efectos de comparación con otros. Se han utilizado diversos formatos para tales comparaciones del personal de ventas, por ejemplo:

En comparación con otros miembros del personal de ventas que conozco y que realizan el mismo trabajo, el desempeño de este vendedor es:

__ No tan bueno como el de casi todos los demás.
__ Más o menos igual que el de casi todos los demás.
__ Mejor que el de casi todos los demás.
__ Muy superior al de casi todos los demás.

La calificación por comparación permite al gerente de ventas llamar "sobresaliente" a todo su personal, aunque algunos sobresalgan más que otros. Una comparación más directa consiste en clasificar por orden a la totalidad de dicho personal. Las grandes organizaciones de ventas a menudo reúnen varias evaluaciones de diferentes supervisores y gerentes para cada vendedor. Sin embargo, como cada evaluador tiene tendencia a ser más estricto o flexible que otros supervisores para calificar al personal de ventas, es difícil comparar a aquellos que realizan en esencia el mismo trabajo entre distritos de ventas. Una forma de reducir el sesgo del evaluador es considerar las evaluaciones anteriores. En la tabla 14.8a), la vendedora Ruth Saworski en su primer año fue evaluada por cinco superiores de ventas diferentes y obtuvo una calificación general promedio de 80. Por política, la empresa ha establecido 80 como norma o calificación promedio del personal de ventas. En la tabla 14.8b) se compara a Ruth con otros cuatro vendedores que también están en su primer año y realizan en esencia el mismo trabajo, pero que fueron calificados

TABLA 14.8 Evaluación de la vendedora Ruth Saworski

A) CALIFICACIONES DE RUTH SAWORSKI OTORGADAS POR DIFERENTES SUPERVISORES Y GERENTES DE VENTAS

Calificación	Evaluada por
80	John Becker, Supervisor de ventas adjunto
85	Melinda Rao, Supervisora de ventas
75	Kathy O'Shannon, Subgerente de ventas
80	Andrew Rumanski, Gerente de ventas
80	Donovan James, Gerente regional de ventas

80 = Calificación compuesta

B) COMPARACIÓN DE VENDEDORES EN SU PRIMER AÑO

Calificaciones compuestas	Lugar	Vendedor
88	1	Kathy Donnelly
82	2	Richard Staubach
80	3	Ruth Saworski
78	4	Charles Bruno
72	5	Janelle DePass

C) EVALUACIÓN RELATIVA DE LA VENDEDORA RUTH SAWORSKI

Calificación	Evaluada por	Número de calificaciones anteriores	Ponderación asignada a la calificación	Calificación promedio del evaluador	Calificación simple normalizada
80	Becker	4	1	80	80
85	Rao	8	1	85	80
75	O'Shannon	7	1	80	75
80	Rumanski	18	2	90	70
80	James	15	2	87	73

Calificación simple normalizada: = Calificación + (Calificación estándar de la empresa − Calificación promedio del evaluador). Para ilustrar el caso de Rumanski: 80 + (80 − 90) = 70.

Factor de ponderación = Ponderación asignada al evaluador × Número de calificaciones anteriores. Por ejemplo, para James: 2 × 15 = 30. Total de factores de ponderación = 85 o (4 + 8 + 7 + 36 + 30)

Calificación ponderada normalizada = (Factor de ponderación × Calificación simple normalizada) − (Factores de ponderación). Por consiguiente, la calificación ponderada normalizada de Ruth Saworski se calcularía como sigue:

Becker	(4 × 80)	320/85 = 3.76
Rao	(8 × 80)	640/85 = 7.53
O'Shannon	(7 × 75)	525/85 = 6.18
Rumanski	(36 × 70)	2,520/85 = 29.65
James	(30 × 73)	2,190/85 = 25.76
		6,195/85 = **72.88** calificación ponderada normalizada para Ruth Saworski.

por diferentes supervisores. Esta comparación indica que el desempeño de Ruth se sitúa más o menos en el promedio. Sin embargo cuando se examinan todos los demás calificados por los mismos supervisores y se normalizan a la puntuación estándar de la empresa en la tabla 14.8c), se observa que el desempeño de Ruth fue en realidad *inferior al promedio.* Su calificación normalizada ponderada (que da mayor peso a los evaluadores que tienen considerablemente más

calificaciones anteriores) es de sólo 72.88, en comparación con la calificación promedio estándar de 80 en la empresa.

Comparaciones como ésta permiten más objetividad de las calificaciones en general al comparar el desempeño con base en evaluaciones normalizadas o estandarizadas. Impiden que los evaluadores inflen de manera injusta las calificaciones de su personal, porque las calificaciones individuales establecen un patrón que se utiliza en la normalización. En otras palabras, cada calificación asignada por un gerente de ventas se compara con su promedio de calificaciones.

Sesgo de la evaluación de la fuerza de ventas. Sin importar los criterios o métodos de evaluación empleados, los sesgos del gerente de ventas se filtran inevitablemente en el proceso de evaluación. Por supuesto, errar es humano. Pero además de generar mala voluntad y baja moral, los sesgos pueden dar lugar a demandas contra la empresa (y el gerente) si llegan a constituir prácticas ilegales de personal. Numerosos estudios han descubierto diversos sesgos o errores de la gerencia que ocurren durante las evaluaciones del desempeño del personal de ventas.[32] Es probable que las percepciones sociales y juicios de los gerentes de ventas produzcan los distintos tipos de sesgos o limitaciones que se identifican en la tabla 14.9.[33]



Retroalimentación y mejoramiento del desempeño de la fuerza de ventas

Los gerentes de ventas deben proporcionar retroalimentación oportuna, explícita y significativa al personal de ventas si pretenden mejorar el desempeño; de lo contrario, el proceso de evaluación del desempeño perderá efecto y tendrá valor limitado tanto para el vendedor como para la empresa. Casi todos los gerentes ofrecen de inmediato retroalimentación positiva a su personal a cargo que tiene buen desempeño, pero muchos otros se muestran renuentes a informar sobre los resultados de la evaluación al personal cuyo desempeño es deficiente. Sin embargo, son precisamente estos últimos los que más necesitan retroalimentación sobre cómo mejorar el desempeño.

Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño del personal de ventas

Recibir elogios del jefe puede tener un impacto emocional muy grande en el personal de ventas exitoso. Dicho reconocimiento formal aumenta la autoestima, la autoconfianza y la motivación, y puede estimular a muchos vendedores a alcanzar logros todavía más destacados. También puede ofrecer orientación y lineamientos para el comportamiento futuro, porque indica a las personas que tienen desempeño eficaz qué están haciendo bien.

Incluso el vendedor deficiente y marginal debe ser informado de inmediato de su progreso, situación y necesidad de mejora. Con frecuencia, los gerentes de ventas titubean en despedir al que produce poco. Esperan (casi siempre de manera equivocada) que el vendedor con desempeño deficiente se marchará por propia voluntad, no quieren arrojar a la basura la inversión realizada en el reclutamiento y capacitación del vendedor o temen represalias judiciales si despiden a la persona. La cautela es encomiable, pero una vez que queda claro que no es probable que el vendedor mejore, el despido debe ocurrir rápido para que las actividades del gerente puedan reorientarse hacia el desarrollo del personal de ventas con mayor potencial. Jack Welch, ex presidente de General Electric (www.ge.com), no toleraba el mal desempeño; en las evaluaciones anuales, GE se deshacía de los gerentes que se situaban en el último diez por ciento, como se explica en el recuadro *Administración de ventas en acción*, en la página 450.

TABLA 14.9 Limitaciones de los sistemas de evaluación de la fuerza de ventas

Estereotipo: el gerente de ventas tiene una creencia sobre algún grupo en su conjunto (por ejemplo, las mujeres) y luego aplica esa creencia a un vendedor de dicho grupo sin tomarlo en cuenta como individuo.

Error de contraste: el gerente de ventas permite que la impresión que se ha formado de un vendedor afecte la evaluación de otro.

Error de parecido: el gerente de ventas evalúa de manera más favorable al personal de ventas que se le parece más en ciertas características (actitudes, creencias, intereses, raza, género y otras características demográficas).

Error de primera impresión: el gerente de ventas permite que su primera impresión de un vendedor afecte en gran medida las evaluaciones subsiguientes, sin tomar en cuenta el cambio ocurrido en éste.

Error de indulgencia o severidad: el gerente de ventas califica al vendedor en los extremos de la línea continua de calificación (de deficiente a sobresaliente) en todos los criterios del puesto.

Error de escalación del compromiso: el gerente de ventas evalúa al personal de ventas que ha contratado (o que recomendó contratar) mucho mejor de lo que evalúa a los demás.

Error de atribución fundamental: el gerente de ventas atribuye el desempeño del vendedor a ciertos factores inherentes a esa persona (como capacidad, esfuerzo y habilidad) en lugar de atribuirlos a factores situacionales (como entorno, competencia, suerte).

Sesgo de egoísmo: el gerente de ventas atribuye los éxitos de su personal de ventas a los esfuerzos de él, pero atribuye los fracasos a errores del personal.

Tendencia central: algunos gerentes de ventas pueden mostrarse renuentes a adoptar una postura, por lo que califican al personal de ventas más o menos a la mitad de la escala en todos los factores que va a evaluar. Por consiguiente, hay poca distinción entre el personal de ventas y esto proporciona información mínima para tomar decisiones de compensación o promoción.

Resistencia psicológica a las evaluaciones negativas: algunos gerentes de ventas sufren de angustia emocional cuando dan evaluaciones negativas al personal de ventas, por lo que tienden a evitarlas.

Inquietudes políticas: para quedar bien y evitar problemas, algunos gerentes de ventas evitan dar calificaciones que no sean aceptables para el vendedor.

Temor a represalias: debido al temor a las represalias por discriminar a los empleados, algunos gerentes de ventas tienen especial cuidado de no calificar de forma negativa a cualquier persona que pueda emprender una demanda judicial.

Estándares de evaluación diferentes: algunos gerentes de ventas tienen estándares muy altos y califican con severidad; otros pueden ser relativamente indulgentes.

Sesgo interpersonal: las simpatías y antipatías personales del gerente de ventas pueden influir en cómo se evalúa al personal de ventas. Si la química entre dos personas deja mucho que desear, la fricción resultante puede producir un sesgo en la evaluación. A la inversa, el personal de ventas puede usar técnicas de influencia personal con el gerente de ventas para sesgar la evaluación y obtener mejores calificaciones.

Rasgos personales cuestionables: aunque muchas formas de calificación incluyen rasgos de personalidad (como entusiasmo, iniciativa o inteligencia) como indicadores del desempeño en ventas, hay pocas pruebas empíricas que sustenten este método.

Uso de la organización: los gerentes de ventas a menudo otorgan calificaciones más altas al personal de ventas cuando la evaluación es para efectos de compensación o promoción, porque quieren mantener contento a su personal y desean que le vaya bien en comparación con el de otras unidades de la organización. Sin embargo, cuando las evaluaciones son sobre todo para el desarrollo personal de los subordinados, los gerentes de ventas tienden a ser más objetivos y están más dispuestos a señalar las áreas que deben mejorar.

Sesgo de actualidad: algunos gerentes de ventas se dejan influir demasiado por el desempeño reciente cuando evalúan el desempeño individual, por lo que el comportamiento anterior en el periodo de calificación se deja a un lado.

Ausencia de enfoque en los resultados: muchos sistemas de calificación parecen tener validez cuestionable y valor limitado para orientar el crecimiento y desarrollo del personal de ventas. Tienden a basarse en factores de calificación que, según se cree, están relacionados con el desempeño, pero que no indican cómo podría el vendedor mejorarlo.[34]

Muestra inadecuada de actividades laborales: algunos gerentes de ventas no saben o no observan de manera adecuada el comportamiento en todas las actividades de una asignación determinada de un vendedor. Por consiguiente, la evaluación no incluye todos los aspectos importantes del puesto o tal vez incluya tareas que no forman parte del trabajo actual.



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN ACCIÓN

Calificación del desempeño de la gerencia

Jack Welch, ex presidente de General Electric, insistía en que los ejecutivos calificaran a sus gerentes subordinados como empleados A, B o C. Además, exigía cada año que despidieran a todos los gerentes que se situaran en el último diez por ciento, por lo que cualquier gerente que obtuviera la calificación "C" estaba en riesgo de perder el trabajo. En este sistema de evaluación de GE, los gerentes calificados con A eran quienes demostraban las cuatro cualidades clave: *energía, energizar, fortaleza* (temple), *ejecutar.* Se consideraba que los gerentes C eran un lastre para la organización y mermaban la fuerza de los demás. Desde el punto de vista de Welch, era desmotivante para los otros gerentes ver que sus colegas que tenían desempeño deficiente seguían en la nómina.

Aunque parecía que estas evaluaciones rigurosas funcionaban bien en GE, a otros presidentes les resultó difícil imitarlas en sus empresas. Por ejemplo, cuando Jacques Nasser, ex presidente de Ford Motor Company, adoptó la práctica de Welch de calificar a los gerentes A, B y C y luego despedir a los que se ubicaban en el último diez por ciento, desató una revuelta de otros gerentes que influyó en su despido como presidente.

FUENTES: Jack Welch y John A. Byrne, *Jack: Straight from the Guts,* (Clayton, VIC, Warner Business Books, 2003); http://news.com/The+folly+of+forced+rankings/2009-1069_3-950200.html; Robert Slater, *Jack Welch on Leadership,* Nueva York, McGraw-Hill, 2004; Jack Welch y Suzy Welch, *Winning,* Nueva York, HarperCollins, 2005.

En general, los gerentes de ventas adoptan uno de los siguientes métodos para proporcionar retroalimentación:[35]

- *Decir y convencer:* el gerente de ventas analiza los aspectos positivos y negativos del desempeño del vendedor, defiende la validez de la evaluación y trata que éste se comprometa a mejorar su desempeño.
- *Decir y escuchar:* el gerente de ventas describe las fortalezas y debilidades del desempeño del vendedor, presta atención a la reacción de éste ante los resultados y aconseja de forma no autoritaria.
- *Solución de problemas:* el vendedor evalúa su desempeño y lo examina con el gerente de ventas en relación con metas acordadas previamente. Este método busca soluciones a las dificultades de desempeño más que simplemente señalarlas.

Los tres métodos tienen méritos, dependiendo de la situación. Sin embargo, la alternativa de solución de problemas es preferible en la mayoría de las situaciones de ventas por varias razones. Primera, adopta una postura preventiva. En lugar de esperar a que se presenten los problemas y reaccionar en consecuencia, el personal de ventas (de común acuerdo con su gerente) trata de identificar situaciones que pueden necesitar atención especial en el futuro y formular un plan de acción para prepararse. Segunda, dado el dinamismo del entorno de ventas, orientarse al futuro y tratar de descubrir los posibles problemas y oportunidades antes de que se presenten, ofrece al personal de ventas mayor capacidad para adaptarse. Tercera, en vista de que el personal de ventas de campo a menudo trabaja por su cuenta, debe ser capaz de diagnosticar una situación y adoptar las medidas que correspondan en ausencia del gerente. El método de solución de problemas proporciona al personal de ventas esta experiencia.

Mejoramiento del desempeño de la fuerza de ventas

Después de realizar una evaluación detallada, la gerencia debe tomar medidas con base en dicha evaluación. En este contexto, como Wotruba y Simpson recomiendan:

> Un programa de evaluación produce pocos beneficios a menos que la gerencia llegue hasta la etapa final: la acción. Aislar las debilidades y fortalezas no es un fin en sí mismo, porque los



© Shutterstock / Yuri Arcurs

Los gerentes de ventas deben proporciona retroalimentación inmediata sobre la evaluación para que el personal de ventas pueda adoptar medidas oportunas para corregir y mejorar su desempeño.

problemas no se arreglan solos y los beneficios no se generan automáticamente. Sin embargo, no actuar después del diagnóstico es una acción, pero que implica que la situación no puede mejorar. Tales situaciones rara vez ocurren.[36]

En ocasiones, al gerente puede resultarle incómodo admitir que la empresa, y no el vendedor, está equivocada. Por ejemplo, las metas de ventas pueden haberse establecido de manera arbitraria. Cuando el desempeño del vendedor no está a la altura de las expectativas, aunque no por su culpa, es claro que la empresa es responsable de que esto ocurra. En tales casos, los gerentes de ventas deben revisar las políticas y planes, o las diversas estrategias empleadas en su implementación o quizás ajustar los objetivos y estándares para que sean más realistas. Cuando el vendedor es la razón última de la falta de éxito, es necesaria la acción correctiva como reasignar el esfuerzo del vendedor, fomentar el desarrollo personal del individuo o modificar los procedimientos organizacionales o métodos de operación.[37]

Antes de que el gerente de ventas presente la evaluación, el vendedor subordinado debe hacer una autoevaluación basada en los mismos criterios de desempeño, e incluir sugerencias sobre cómo mejorar.[38] Cuando el gerente de ventas y el vendedor se reúnen, comparan las evaluaciones, analizan y concilian las discrepancias en las percepciones de la evaluación, identifican las fortalezas y debilidades del desempeño de ventas, descubren las razones de las variaciones en los niveles de desempeño y adoptan acciones correctivas (explotar las fortalezas del vendedor, o reducir o tratar de eliminar las debilidades). La entrevista de evaluación debe ser un intercambio informal bidireccional que se centre en las causas, más que en los resultados del desempeño. Debe permitirse que el vendedor reaccione a cada segmento de la evaluación, proponga modificaciones a las calificaciones, explique las circunstancias excepcionales si las hubiere y

recomiende métodos para que el vendedor y la gerencia, en conjunto, mejoren el desempeño de la persona. En muchos sentidos, la entrevista de evaluación es el principio de un plan de APO; el vendedor y la gerencia trabajan en colaboración para establecer un conjunto de metas y definir los estándares de desempeño para el siguiente periodo de ventas. Un último paso es establecer los medios para alcanzar estas metas por medio de actividades de desarrollo personal, capacitación formal o medidas relacionadas con el campo por el supervisor inmediato del vendedor.

Una evaluación de desempeño verdaderamente constructiva puede hacer mucho para superar la angustia asociada con el proceso. En lugar de considerar la evaluación como una boleta de calificaciones, el gerente de ventas y el vendedor deben considerarla como un informe de avances que ofrece retroalimentación sobre cómo se desempeña el vendedor y establece el rumbo que habrá de tomarse para cumplir las metas deseadas.



Nuevas perspectivas en las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas en el siglo 21

A continuación se estudiarán tres nuevas perspectivas en la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Cada una de ellas ofrece ideas importantes para entender mejor a la persona evaluada, así como al evaluador.

Evaluaciones del desempeño de 360 grados

Evaluación del desempeño de 360 grados
Sistema de evaluación del desempeño que ofrece al vendedor retroalimentación comparativa, agrupada y anónima, del gerente de ventas, los colegas del equipo de ventas, los subordinados y los clientes; a menudo incluye una autoevaluación.

La evaluación tradicional del desempeño de la fuerza de ventas ha sido un proceso vertical en el que los gerentes de ventas evalúan el desempeño del vendedor. Sin embargo, el personal de ventas interactúa con diversas partes, no sólo con sus gerentes. Por ello, un método innovador llamado **evaluación del desempeño de 360 grados,** que se ilustra en la figura 14.8, solicita sistemáticamente información sobre las habilidades, capacidades y conductas de un vendedor a todas las partes internas y externas con las que él tiene contacto continuo: el gerente de ventas, los compañeros del equipo de ventas, los subordinados, otros compañeros de trabajo del departamento, los gerentes de compras y los gerentes de cuentas por pagar. También incluye la autoevaluación del vendedor,[39] por lo que ofrece retroalimentación sobre el desempeño desde diversas perspectivas.[40]

El personal de ventas puede seleccionar a sus evaluadores, pero para recolectar información sincera, todas las calificaciones son confidenciales. La recolección de datos es tanto multidireccional como multidimensional, aunque esto significa que puede resultar costosa y requerir mucho tiempo. En general, las evaluaciones del desempeño de 360 grados logran captar información que otros métodos de evaluación no pueden obtener.[41] Por ejemplo, como este método solicita información a los clientes, los gerentes de ventas entienden sus necesidades y realizan ajustes en el proceso para atenderlos mejor. La opinión de los colegas del vendedor puede ayudar al gerente a reasignar a los miembros del equipo según sea necesario para resolver conflictos y mejorar la cooperación y la armonía. Los resultados agrupados estadísticamente de este sistema de evaluación son una fuente abundante de información. El personal de ventas puede utilizar la retroalimentación para realizar mejoras en áreas donde sean deficientes con el propósito de mejorar su desempeño y facilitar así su crecimiento personal y el desarrollo de su carrera profesional.[42] Para facilitar las evaluaciones del desempeño de 360 grados, los gerentes de ventas pueden recurrir a empresas como SuccessFactors, Inc. (www.successfactors.com), Alinea Group (www.alineagroup.com) y Perseus Development Corporation (www.perseus.com) que se especializan en realizar estos tipos de evaluaciones. Por otro lado, pueden inscribirse en seminarios

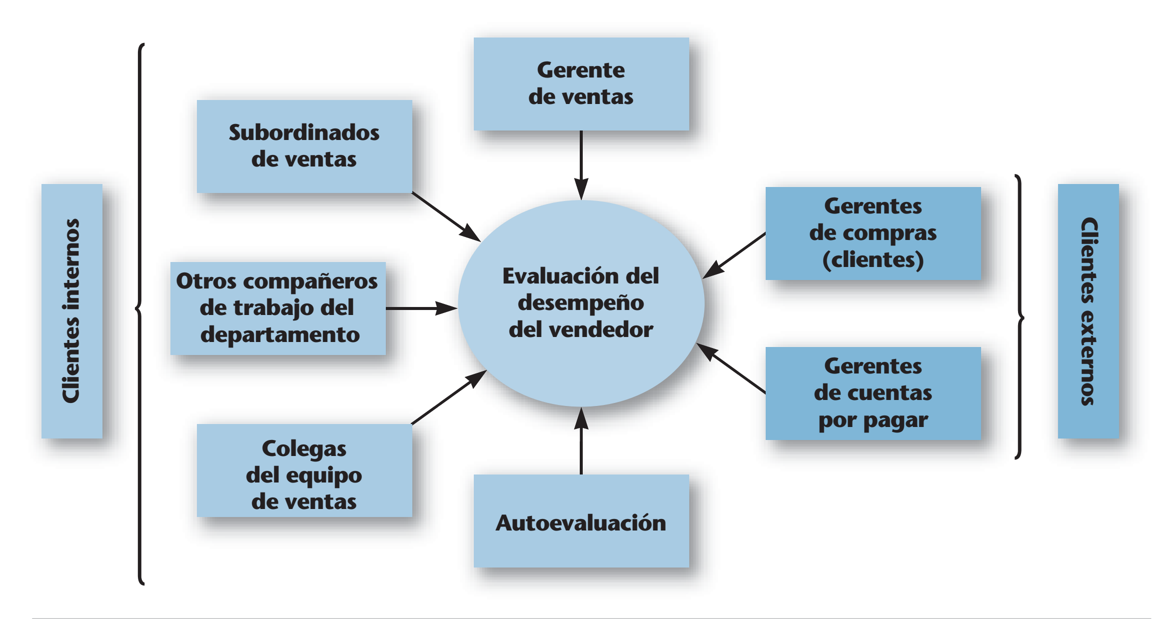
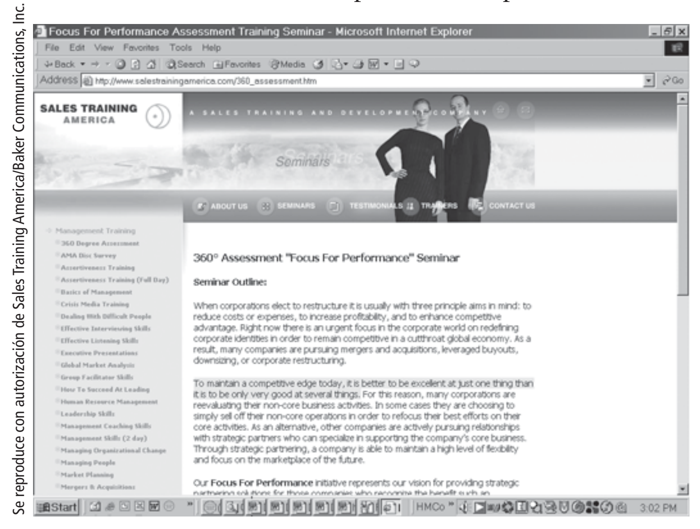


FIGURA 14.8 Evaluaciones del desempeño de 360 grados.

de capacitación ofrecidos por empresas como Sales Training America (www.salestrainingamerica.com) para aprender cómo esta técnica innovadora de evaluación puede mejorar el desempeño de la empresa.



● Para obtener más información sobre cómo la técnica innovadora de evaluación del desempeño de 360 grados puede emplearse para mejorar el desempeño de la empresa, los gerentes de ventas pueden inscribirse en seminarios de capacitación que ofrecen empresas como Sales Training America.

Aunque las evaluaciones del desempeño de 360 grados no han sustituido a las evaluaciones verticales tradicionales, están adquiriendo popularidad. Se adaptan bien a las estructuras organizacionales planas, el empowerment en los empleados y el trabajo en equipo, que se analizará a continuación.

Evaluaciones del desempeño del equipo de ventas

Evaluar el desempeño de un vendedor es todo un reto; tratar de evaluar a los miembros de un equipo de ventas, como equipo e individuos, puede ser mucho más complejo. Los problemas incluyen el uso de sistemas que fueron establecidos para evaluaciones individuales, la dificultad de distinguir entre la producción de cada vendedor y la del grupo, la necesidad de adaptar las medidas de desempeño al tipo de equipo y los problemas de medir los aportes de los miembros de equipos interdisciplinarios.[43]

Al igual que la evaluación individual, la evaluación del desempeño del equipo empieza con la selección de los criterios de desempeño y los métodos de evaluación pertinentes. Tanto el gerente de ventas como los miembros del equipo deben ser parte del proceso. Algunas empresas utilizan una matriz que requiere que los gerentes de ventas identifiquen las tareas clave de cada miembro del equipo, la importancia relativa del desempeño individual y grupal y el nivel real de desempeño en cada tarea. Otras empresas piden a cada miembro del equipo que califique a todos los demás miembros con base en varias dimensiones críticas del desempeño, como trabajo en equipo, liderazgo,

productividad y relaciones con el equipo. El gerente de ventas combina después las calificaciones de todos los miembros del equipo y llega a una visión de conjunto del desempeño del mismo.

Sistema de clasificación de la revisión del desempeño

Otra tendencia reciente es la clasificación de la revisión del desempeño[44] que emplean varias empresas, entre ellas, Cisco Systems (www.cisco.com), Intel (www.intel.com), Hewlett-Packard (www.hp.com) y Microsoft (www.microsoft.com).[45] Los gerentes de ventas evalúan a cada uno de los miembros del personal de ventas y los clasifican con base en múltiples dimensiones del desempeño con ayuda de una escala, como A = excelente, B = superior al promedio, C = promedio, etc. Otro método consiste en colocar al personal de ventas en categorías de desempeño de 20 por ciento superior, 70 por ciento intermedio y 10 por ciento inferior. Al hacerlo, empresas como General Electric (www.ge.com) han creado meritocracias. ¿Cómo? Premiando a las estrellas (las personas con mejor desempeño) de una "manera más grande de lo normal que resulta satisfactoria tanto para el ánimo personal como en lo financiero; desarrollando al 70 por ciento intermedio con capacitación y coaching; y al 10 por ciento inferior que no tiene buenos resultados ni buenas conductas se les 'muestra la salida'".[46] Los partidarios de este sistema aseguran que al eliminar a las personas que tienen desempeño deficiente, los gerentes hacen lugar para nuevo talento.[47] Aunque este método impone un alto grado de estandarización, comparabilidad y capacidad de discriminación, no es muy eficaz con las cinco características restantes de las técnicas de evaluación del desempeño que se estudiaron antes. Se basa en evaluaciones subjetivas y puede producir resultados sesgados.[48]

En este capítulo se habló de diferentes conceptos, métodos y procedimientos para realizar evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas. En vista de la amplia variedad de situaciones del mercado, metas de las empresas y composición de la fuerza de ventas, no existe una manera que sea siempre la mejor para realizar esta función esencial de la gerencia de ventas. Por tanto, corresponde al gerente evaluar el entorno general de las ventas y determinar el método que parezca funcionar mejor para evaluar y mejorar el desempeño de su fuerza de ventas en particular.

RESUMEN

1. **Realizar el proceso de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas utilizando medidas basadas en los resultados, en el comportamiento y en el desarrollo profesional.** Las etapas del proceso de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas son: 1) establecer las metas y objetivos de ventas; 2) elaborar el plan de ventas; 3) establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas; 4) asignar los recursos y actividades de la fuerza de ventas; 5) elaborar un plan para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas; 6) realizar el proceso de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas; y 7) ofrecer retroalimentación sobre las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas. Las medidas basadas en los resultados se dividen en actividades y resultados de ventas e índices de rentabilidad. Las actividades de ventas incluyen medidas como el número de visitas de ventas realizadas, gastos de ventas como porcentaje del volumen de ventas y número de visitas de servicio. Los resultados de ventas comprenden medidas como el número de pedidos obtenidos, el volumen de las ventas en unidades monetarias, el número de nuevas cuentas y la cobranza de las cuentas por cobrar. Los índices de rentabilidad incluyen la contribución a la utilidad neta y el desempeño medido según indicadores financieros y económicos, como rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre las ventas, rendimiento sobre los activos y rendimiento sobre los activos administrados. Las medidas basadas en el comportamiento incluyen actividades relacionadas con las ventas, como relaciones con los clientes, administración de territorios, preparación y presentación oportuna de informes, conocimiento del producto y características personales. Las organizaciones de ventas exitosas por lo general emplean una combinación

de estándares de desempeño cuantitativos y cualitativos. La evaluación de competencias, que trata de determinar las características necesarias para desempeñar un puesto en lugar de las tareas específicas del puesto, se ha utilizado con éxito para seleccionar personal de alto rendimiento. Las medidas de desarrollo profesional para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas incluyen habilidades profesionales de ventas, conocimientos profesionales y características personales.

2. **Establecer diferentes tipos de metas y objetivos de ventas y elaborar el plan de ventas.** Después de establecer metas de ventas a largo plazo, el gerente puede centrarse en los objetivos cuantificables a corto plazo, que se denominan objetivos de ventas, y deben alinearse con las metas y objetivos de la empresa. Por ejemplo, las metas pueden ser convertirse en la fuerza de ventas más orientada al servicio en la industria, o incrementar la rentabilidad de las ventas diez por ciento. Si estas metas y objetivos de ventas no se comunican al personal de ventas, pueden convertirse en poco más que "listas de buenas intenciones" sin el compromiso organizacional necesario para lograrlos. En esencia, el plan de ventas es una guía detallada que indica cómo cumplir las metas y los objetivos de ventas. Incluye cuatro partes principales: 1) análisis de la situación, 2) oportunidades y problemas, 3) programas de acción y 4) sistemas de evaluación del desempeño.

3. **Establecer estándares de desempeño de la fuerza de ventas.** Los estándares de desempeño son niveles de logro planeados que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año. Idealmente, deben ser acuerdos entre subordinados y superiores en cuanto al nivel de desempeño que será aceptable en algún periodo futuro, y deben formalizarse con base en una descripción detallada de los puestos de los subordinados de ventas. Al establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas, los gerentes deben tomar en consideración los *esfuerzos invertidos,* así como los *resultados obtenidos.* Las ventas de negocio a negocio pueden requerir varios meses de intensas actividades de ventas antes de que el posible comprador tome una decisión definitiva. Por tanto, cuando existe un rezago entre el esfuerzo realizado y los resultados tangibles, los gerentes de ventas deben utilizar medidas cualitativas y cuantitativas para establecer los estándares de desempeño del personal de ventas.

4. **Asignar recursos y actividades mediante cuotas de ventas.** Existen cuatro tipos de cuotas de ventas: volumen de ventas, financieras, de actividades y una combinación de las anteriores. El fundamento para utilizar un tipo específico de cuota de ventas depende en gran medida de las metas de ventas cuantitativas y cualitativas que se espera que el vendedor logre en un plazo determinado. Las tres variantes de las cuotas de volumen son: cuotas de ventas con base en unidades monetarias, cuotas de volumen de unidades y cuotas de puntos. Las dos categorías de cuotas financieras son: cuotas de gastos y cuotas de utilidades. Las cuotas de actividades se miden por factores como el número de posibles clientes visitados, de demostraciones realizadas, de exhibidores colocados y de nuevas cuentas establecidas. Las cuotas combinadas se emplean cuando la gerencia desea controlar el desempeño de las actividades de ventas y de otro tipo, que lleva a cabo la fuerza de ventas. En general, estas cuotas emplean puntos como una herramienta de medición común para superar la dificultad de evaluar las diferentes unidades utilizadas en las otras cuotas.

5. **Mencionar los principales pasos del sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas (PEMS).** Un sistema de monitoreo eficaz de la evaluación del desempeño consta de tres etapas: planeación, evaluación y revisión del desempeño. Los pasos específicos del proceso de evaluación y medición del desempeño incluyen: a) establecer metas y objetivos de ventas, b) elaborar el plan de ventas, c) establecer los estándares de desempeño, d) asignar recursos y actividades de la fuerza de ventas para implementar el plan de ventas y e) evaluar el desempeño de la fuerza de ventas e implementar las acciones correctivas que se requieran.

6. **Ofrecer retroalimentación y evaluación y mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.** Cuatro técnicas de evaluación que se emplean a menudo son: declaraciones descriptivas, escalas gráficas de calificación, escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS) y administración por objetivos (APO). Las declaraciones descriptivas sobre un vendedor pueden ser respuestas breves a una serie de criterios específicos, como conocimiento del puesto, administración territorial, relaciones con los clientes, cualidades personales o resultados de ventas. Dos herramientas que se emplean por lo general en las escalas gráficas de calificación son las escalas de "diferencial semántico" y tipo Likert. El diferencial semántico utiliza adjetivos extremos bipolares para fijar varios segmentos de la escala. Las escalas tipo Likert proporcionan bases descriptivas bajo cada segmento de la escala. Las escalas BARS, que se centran en medir las conductas que se consideran fundamentales para el desempeño, y que cada vendedor puede controlar, incluyen cuatro pasos básicos: a) identificar los incidentes críticos, b) depurar éstos para establecer las dimensiones del desempeño, c) calificar la eficacia de las conductas descritas y d) seleccionar un grupo de incidentes como bases del comportamiento de la dimensión del desempeño. La administración por objetivos implica el establecimiento de metas por parte del gerente y el representante de ventas, quienes acuerdan

conjuntamente las metas específicas o los objetivos de desempeño del vendedor para el siguiente periodo. Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño tienen limitaciones, entre ellas, la tendencia central, diferentes estándares de evaluación, resistencia psicológica a las evaluaciones negativas, sesgo del desempeño reciente, ausencia de enfoque en los resultados, muestra inadecuada de las actividades de trabajo, inquietudes políticas, temor a represalias, sesgo interpersonal, rasgos de personalidad cuestionables y la influencia de uso especial de la organización. Debe proporcionarse retroalimentación inmediata sobre la evaluación al personal de ventas para que éste pueda aplicar acciones para mejorar sus habilidades de ventas y, en última instancia, mejorar su desempeño mediante programas de capacitación en ventas.

7. **Aplicar métodos del siglo 21 en la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.** Las nuevas tendencias en el área de evaluaciones de desempeño de la fuerza de ventas incluyen perspectivas de desempeño de 360 grados, evaluaciones del desempeño del equipo de ventas y los sistemas de clasificación de la revisión del desempeño. Como ocurre en la evaluación individual de los miembros de la fuerza de ventas, la evaluación del desempeño del equipo requiere seleccionar los criterios de desempeño pertinentes y emplear los métodos adecuados de evaluación. El proceso de evaluación del desempeño de 360 grados solicita sistemáticamente información sobre las habilidades, capacidades y conductas de un vendedor a diversos individuos con los que el vendedor tiene contacto continuo, es decir, todas las partes internas y externas, como el gerente, los compañeros del equipo, los subordinados de ventas, otros compañeros de trabajo del departamento, los gerentes de compras y los gerentes de cuentas por pagar. También se incluye una autoevaluación, con lo que se obtiene una evaluación integral desde diversas perspectivas. En la clasificación de revisión del desempeño, el gerente de ventas evalúa a cada uno de sus vendedores y los clasifica con ayuda de múltiples dimensiones del desempeño; en seguida, los coloca en diferentes categorías del desempeño utilizando una escala (por ejemplo, A = desempeño excelente, B = desempeño superior al promedio, C = desempeño promedio, D = Desempeño satisfactorio y E = desempeño deficiente).

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y APLICACIÓN

1. Identifique las medidas basadas en los resultados, basadas en el comportamiento y de desarrollo profesional que pueden utilizarse en las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas. En su opinión, ¿cuáles de estas tres categorías de medidas son más importantes para evaluar al personal de ventas? Explique. [OA 1]
2. Explique los múltiples propósitos para emplear cuotas de ventas. [OA 4]
3. ¿Cuáles son las características de un plan de cuotas eficaz? [OA 4]
4. Identifique y describa los cuatro tipos principales de cuotas de ventas. Asegúrese de describir los diferentes tipos de cuotas de volumen de ventas y cuotas financieras. En su opinión, ¿cuáles de estos tipos de cuotas pueden ser más eficaces para evaluar al personal de ventas? Explique. [OA 4]
5. Mencione las tres etapas de los sistemas de monitoreo de la evaluación del desempeño (PEMS) y describa la función del gerente de ventas en cada etapa. En su experiencia laboral, ¿qué procedimiento o proceso han empleado sus superiores para evaluarlo? [OA 5]
6. Identifique y explique las características que los diferentes tipos de técnicas de evaluación del desempeño deben tener. [OA 5]
7. Explique las principales características de cada una de estas técnicas comunes de evaluación: declaraciones descriptivas, escalas gráficas de calificación, escalas de calificación basadas en el comportamiento y administración por objetivos. [OA 5]
8. Identifique y describa las limitaciones de los sistemas de evaluación de la fuerza de ventas. ¿Ha tenido experiencia personal con alguna de estas limitaciones, ya sea como evaluador o evaluado? Describa su experiencia. [OA 6]
9. Explique la necesidad de ofrecer retroalimentación sobre las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas. [OA 6]
10. Describa las principales características, ventajas y desventajas de las evaluaciones del desempeño de 360 grados. ¿Puede una evaluación de 360 grados contribuir a reducir el sesgo de evaluación? ¿Por qué cree usted que cada vez se emplea más esta forma de evaluación del desempeño? Explique. [OA 7]
11. Describa cómo un sistema de clasificación de revisión del desempeño puede utilizarse para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. [OA 7]

USTED DECIDE



Ejercicio en Internet

Utilice Internet para obtener acceso a MyWorkTools (www.myworktools.com) y otros sitios web parecidos de intercambio de conocimientos. Con base en su investigación, elabore un checklist completo para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.



Ejercicio de desempeño de roles

Evaluación del desempeño de un vendedor

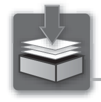
Situación

Como gerente de distrito de ventas, usted evalúa semestralmente el desempeño de cada uno de sus vendedores. Ha utilizado el método de administración por objetivos para establecer diversas cuotas anuales para cada uno de ellos. El año pasado, todos ellos aceptaron de inmediato las cuotas que establecieron conjuntamente con usted. Uno de ellos, Raj Srinivasan, está muy lejos de alcanzar varias de las cuotas que se le asignaron para este año. Normalmente, en la evaluación semestral del desempeño usted y el vendedor exploran conjuntamente las posibles acciones correctivas que adoptarán para reenfocar las actividades y cumplir las cuotas que se asignan cada año. Tras sólo unos minutos de haber comenzado la evaluación, Raj lo interrumpe para quejarse de que sus cuotas de ventas se establecieron demasiado altas este año y que no le será posible cumplirlas.

Participantes y asignaciones en el desempeño de roles

Gerente de ventas de distrito: usted está un poco molesto por la queja de Raj respecto a que se establecieron cuotas demasiadas altas, porque él estuvo de acuerdo con ellas y firmó la carta en que se establecieron para el año en curso. No obstante, Raj ha sido un vendedor superior al promedio durante casi cinco años en la empresa, por lo que usted está dispuesto a escuchar con paciencia sus razonamientos.

Raj: está molesto porque teme no poder cumplir algunas de las cuotas asignadas para el año. Al llegar la evaluación semestral, tiene retrasos considerables en algunas de las cuotas. Una de las quejas es que el territorio se redujo a principios del año cuando contrataron a un nuevo vendedor. Se pidió a varios vendedores, aparte de Raj, que cedieran una pequeña parte de su territorio para crear uno nuevo para el vendedor de nuevo ingreso. Raj cree que esta reducción de su territorio ha obstaculizado el logro de algunas de las cuotas.



Ejercicio

Lo acaban de contratar como gerente nacional de ventas de una importante organización de comercio minorista y su primera tarea es calificar el sistema de evaluación del personal de ventas de la empresa. Ha preguntado a varios de los gerentes de ventas cómo evalúan en la actualidad a su personal. Todos ellos han indicado que clasifican a los representantes de ventas con base en el volumen trimestral de ventas y los aumentos de sueldo se basan en estas clasificaciones. Al parecer, todos los gerentes de ventas creen que este sistema proporciona una evaluación anual objetiva e imparcial del personal de ventas, a pesar de que usted sabe que tiene muchas limitaciones. Sin embargo, sospecha que su aparente satisfacción con el sistema actual puede reflejar en realidad el deseo de evitar el trabajo adicional que se requiere para revisarlo.

Escriba un memorando diplomático, pero sólido, a todos los gerentes de ventas subordinados en el que exprese por qué considera que es necesario revisar y actualizar el sistema actual de evaluación de la fuerza de ventas. En el párrafo final, solicite que le proporcionen su opinión sobre cómo mejorar el sistema de evaluación del personal de ventas en las próximas tres semanas. Quizá sea conveniente ofrecer un premio a la mejor propuesta.



Dilema ético

Una de sus gerentes de ventas subordinadas acaba de entregar una evaluación sumamente negativa del desempeño de la única vendedora del equipo, ya que la asignó a la categoría de desempeño *insatisfactorio*. La evaluación de la vendedora de 24 años, que fue contratada hace dos años cuando acababa de graduarse de la universidad, parece ser muy subjetiva y proporciona poco sustento cuantitativo u objetivo en el informe escrito. La evaluación no menciona que la vendedora haya dejado de cumplir alguna cuota asignada, ni quejas de los clientes, falta de conocimiento del producto o cualquier otro factor negativo de desempeño. En cambio, la evaluación describe a la vendedora como una mujer egocéntrica, arrogante con el personal de oficina y perjudicial para la moral de los empleados. Al revisar el desempeño cuantitativo y cualitativo de esta vendedora, usted observa que ha cumplido todas sus cuotas y ha recibido varias cartas de clientes que elogian la excelente atención que les brinda. Usted sospecha que la gerente de ventas tiene resentimiento contra esta joven por algún motivo y quiere que la retiren de su fuerza de ventas. Es claro para usted que se encuentra ante un dilema que debe resolver con prontitud. Por un lado, la joven vendedora puede marcharse si recibe esta evaluación tan negativa. Por otro lado, la gerente de ventas subordinada puede aceptar un empleo con un competidor si cree que usted no respalda la evaluación que hizo de la vendedora. Usted no desea perder a ninguna de las dos, porque ambas tienen un buen desempeño. ¿Cómo manejaría esta delicada situación?



CASO 14.1

FUTSUCO Electronics: recompensando el desempeño

FUTSUCO Electronics fabrica y distribuye una amplia gama de aparatos de electrónica de consumo e industriales. La empresa ha tenido mucho éxito y se está convirtiendo en líder de una industria muy competitiva. La alta gerencia atribuye gran parte de este éxito a la campaña de mejora continua que existe en la empresa.

Los altos directivos promueven un entorno dinámico, orientado a los resultados, que tiene el propósito de posicionar a la empresa entre los líderes de la industria a nivel global. Como parte de esta filosofía, el departamento de recursos humanos introdujo en fecha reciente la retroalimentación de 360 grados como componente del sistema de evaluación del desempeño. Un método de retroalimentación de 360 grados requiere evaluar a los empleados con base en información proporcionada por el supervisor, los compañeros de trabajo y los clientes. Además, se pide a los empleados que evalúen su propio desempeño.

La información para el proceso de retroalimentación de 360 grados se obtiene por medio de cuestionarios adaptados al puesto de la persona que se va a evaluar. En la figura 1 se presenta un ejemplo del Cuestionario de retroalimentación de 360 grados para representantes de ventas. Contiene preguntas sobre factores específicos, como evaluar el potencial de mercado en el territorio, influencias y ventas, y administración del territorio, así como temas de aplicación más general, como comunicación y administración del desarrollo personal. Una vez contestados, los cuestionarios se devuelven al departamento de recursos humanos, donde cada factor se califica y se obtiene la puntuación total.

Los resultados de los cuestionarios se proporcionan al supervisor o gerente de la persona evaluada, quienes los comparten con ésta en una entrevista de evaluación durante la cual se analizan también las medidas objetivas del desempeño (por ejemplo, cumplir los objetivos de ventas). En la entrevista, el vendedor presenta una evaluación personal de su desempeño (vea la figura 2) correspondiente al año anterior. Este sistema se utiliza para evaluar el desempeño y establecer objetivos o cuotas, y constituye un factor que influye de forma considerable en la determinación de los bonos de fin de año.

Supria Menon fue contratada por FUTSUCO hace tres años, cuando acababa de graduarse de la universidad. En su capacitación inicial en ventas, Supria tuvo un desempeño muy destacado y fue identificada como una futura vendedora sobresaliente de FUTSUCO. Durante sus primeros dos años en FUTSUCO los bonos fueron marginales, pero ella aceptó la situación porque consideraba que este periodo era de aprendizaje y autosuperación. Supria acaba de completar su tercer año como vendedora de FUTSUCO y esta vez no está conforme con su bono de fin de año. Ella cree que el año pasado fue el mejor que ha tenido hasta la fecha y que merece un bono mucho más generoso. El cuestionario de retroalimentación de 360 grados que el gerente de ventas respondió sobre Supria fue excelente. Recibió una calificación de 1 (Supera las expectativas) en todos los conceptos, salvo en los

Le agradeceremos contestar este cuestionario sobre la persona que se indica a continuación. Los resultados del cuestionario se combinarán con otros para integrar un informe confidencial para él o ella. Sólo se identificarán las calificaciones otorgadas por el supervisor o gerente. Todas las demás calificaciones serán anónimas. Después de contestar el cuestionario, devuélvalo al Departamento de recursos humanos en el sobre que se proporciona para tal efecto.				
Nombre de la persona evaluada				
Nombre de la persona que proporciona la retroalimentación				
Relación con la persona evaluada ___ Ella misma ___ Gerente/Supervisor ___ Colega ___ Cliente				
Instrucciones	**Escala de calificación**			
Favor de **encerrar en un círculo** el número que corresponda a su opinión.	**1** = Supera las expectativas **2** = Cumple las expectativas **3** = No cumple las expectativas **NA** = No aplica o no sabe			
1. Evaluación del potencial de mercado del territorio, establecimiento de objetivos y elaboración de planes de marketing para el territorio				
a. Analizar datos de ventas y de mercado.	1	2	3	NA
b. Establecer objetivos de ventas y apoyo de productos.	1	2	3	NA
c. Preparar planes de marketing para el territorio	1	2	3	NA
2. Administración del territorio				
a. Mantenimiento de registros de los clientes.	1	2	3	NA
b. Preparación de planes de visitas.	1	2	3	NA
c. Elaboración de planes de trabajo.	1	2	3	NA
d. Presupuesto y control de los gastos.	1	2	3	NA
e. Manejo del trabajo administrativo.	1	2	3	NA
3. Influencias y ventas				
a. Mantenimiento de relaciones con los contactos más influyentes.	1	2	3	NA
b. Establecimiento de relaciones productivas con los clientes y su personal.	1	2	3	NA
c. Identificación y confirmación de las necesidades de los clientes.	1	2	3	NA
d. Realización de presentaciones de ventas efectivas.	1	2	3	NA
e. Manejo de objeciones y cierre.	1	2	3	NA
f. Implementación de las políticas corporativas.	1	2	3	NA
g. Creación de nuevas oportunidades de negocio.	1	2	3	NA
4. Comunicar y mantener relaciones de trabajo eficaces				
a. Mantenimiento de relaciones productivas con el gerente de ventas.	1	2	3	NA
b. Desarrollo de relaciones productivas con el staff corporativo apropiado.	1	2	3	NA
c. Contribución al desarrollo de un esfuerzo vigoroso en equipo en la organización.	1	2	3	NA
5. Administrar el desarrollo personal/adquirir conocimiento del producto				
a. Adquisición y mantenimiento de conocimiento del producto.	1	2	3	NA
b. Participación en programas de desarrollo.	1	2	3	NA
c. Evaluación y mejora de las habilidades laborales.	1	2	3	NA
d. Administración del desarrollo de la carrera.	1	2	3	NA
e. Mantenerse actualizado en la tecnología más reciente.	1	2	3	NA

FIGURA 1 Cuestionario de retroalimentación de 360 grados.

FUTSUCO ELECTRONICS
Formulario de autoevaluación
Instrucciones

Como parte de la revisión del desempeño que se está llevando a cabo en su división, se le pide realizar una autoevaluación de su desempeño. El tema debe incluir una opinión sobre lo que usted considera sus principales fortalezas y debilidades y sus logros en cuanto al cumplimiento de las metas del año pasado. Si no ha cumplido sus metas, proporcione explicaciones de por qué no lo hizo. También debe definir las áreas relacionadas con su trabajo en las que usted y su gerente de ventas están de acuerdo, así como aquellas áreas donde crea que no coinciden. Además, comente sobre lo que cree que puede hacerse para ayudar a realizar mejor su trabajo en FUTSUCO.

Es importante entender que la sesión de revisión del desempeño es un método que permite a usted y a su gerente no sólo analizar su desempeño, sino también acordar metas mutuamente aceptables y buscar formas de satisfacer sus necesidades y las de la empresa. La sesión no debe verse como un proceso inquisitorio o para buscar fallas. Cuando se reúna con su gerente de ventas, hable con libertad de todos los asuntos que atañen a su desempeño y a su trabajo.

Después de la sesión de revisión del desempeño, su gerente de ventas enviará el formulario de autoevaluación y la evaluación del desempeño de 360 grados, además de un resumen de su exposición al Departamento de recursos humanos, que mantiene un expediente confidencial sobre su desempeño en FUTSUCO. Recuerde que esta sesión tiene el propósito de ayudarle a progresar en la empresa. El éxito depende de la cooperación entre usted y su gerente de ventas.

Fortalezas

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5. ____________________

Debilidades

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5. ____________________

Objetivos
(Cumplidos y no cumplidos.
Si no los cumplió, por favor explique.)

____
____
____
____
____
____
____

FIGURA 2 Formulario de autoevaluación del vendedor.

puntos 3f, 4a y 4b. En éstos recibió una calificación de 2 (Cumple las expectativas). Su calificación total en el cuestionario de retroalimentación de 360 grados fue de 66. Supria también considera que le fue excepcionalmente bien en su formulario de autoevaluación. Cumplió todas las metas que se fijó para el año y superó las debilidades que se le habían señalado. A Supria le pareció que todo marchó sobre ruedas durante la entrevista de evaluación con el gerente de ventas, quien comentó que estaba impresionado con los progresos y el desempeño de Supria. Sin embargo, después de hablar con varios amigos cercanos de la fuerza de ventas de FUTSUCO, Supria se enteró que algunos de sus compañeros que obtuvieron calificaciones de entre 55 y 60 en el cuestionario de retroalimentación de 360 grados recibieron bonos anuales parecidos o incluso más altos.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las razones del bono de fin de año insatisfactorio que recibió Supria?
2. ¿Advierte usted algunos puntos débiles en el sistema de evaluación de la fuerza de ventas de FUTSUCO? ¿Cuáles son? Comente tanto sobre el formulario de evaluación de 360 grados como sobre el de autoevaluación.
3. ¿Hay algunas áreas que necesiten evaluarse y que no se incluyen en el cuestionario de evaluación de 360 grados de FUTSUCO? De ser así, ¿cuáles son? ¿Deberían asignarse diferentes ponderaciones a los factores que se mencionan en el formulario de evaluación de 360 grados? Explique.
4. ¿Qué debe hacer Supria?
5. Diseñe un sistema de evaluación alterno para FUTSUCO. Justifique el sistema que usted recomienda.

Caso preparado por José Casal, New Jersey Institute of Technology, Newark, NJ.



CASO 14.2

Midwest Risk Management: sistemas de evaluación del desempeño

Douglas Powell, gerente de ventas del distrito sur de Midwest Risk Management, acaba de regresar de la junta anual de ventas y marketing de la empresa. En ella, el vicepresidente de marketing anunció las intenciones de la organización de ampliar sus actividades hacia el mercado de seguros de responsabilidad civil profesional. Doug recibió instrucciones de elegir a cinco miembros del personal de ventas de su equipo de 25 para que empiecen a desarrollar los mercados de responsabilidad civil profesional en su zona, concentrándose en los abogados y contadores públicos. Además, se le asignó como objetivo de operación para el primer año obtener una penetración de diez por ciento del mercado de responsabilidad profesional en el distrito sur.

Las tareas de ventas que se requieren para desarrollar el mercado de productos de seguros de responsabilidad civil profesional son muy distintas de las que se necesitan para vender líneas personales de seguros y productos de administración de riesgos. Doug tiene plena confianza en que su personal de ventas del distrito podrá realizar el trabajo, pero no está seguro de cómo evaluar apropiadamente su desempeño.

Antecedentes

Midwest Risk Management Insurance Agency fue fundada en 1987 por Rick Henderson y Shane Williams, cada uno con experiencia laboral como agente de seguros de empresas nacionales. La organización comenzó como una agencia independiente que vendía líneas de seguros personales, como vida, accidentes y gastos médicos. Al cabo de cinco años, la agencia tenía casi $80 millones en coberturas vigentes de seguros de vida, accidentes y gastos médicos y empleaba a diez agentes que trabajaban por comisión y cubrían tres estados de la región del Medio Oeste de Estados Unidos.

En 1998, el nombre de la empresa cambió a Midwest Risk Management para reflejar su crecimiento geográfico y planes de diversificación de productos. Para entonces, la empresa tenía aproximadamente setenta agentes trabajando en cuatro oficinas regionales, con clientes en cinco estados del Medio Oeste. La agencia empezó a ofrecer a empleados planes básicos de beneficios consistentes en programas de seguros de vida, accidentes y gastos médicos a las pequeñas empresas que tenían menos de 50 empleados. En 1998, Midwest tenía más de $950 millones en coberturas vigentes de seguros de vida, accidentes y gastos médicos, con una fuerza de ventas de 105 agentes en cinco estados.

Doug Powell ha sido gerente de ventas del distrito sur desde 1995. Bajo su supervisión, el distrito ha ocupado el primer o segundo lugar en ingresos generados por primas. Además, el nivel de rotación entre la fuerza de ventas del distrito sur ha sido tradicionalmente la más baja de las cuatro oficinas regionales de la empresa.

Los agentes de Midwest Risk venden pólizas de seguros de vida, accidentes y gastos médicos que expiden varias compañías de seguros nacionales. Midwest Risk cobra las primas a los clientes y se queda con un porcentaje previamente acordado de cada pago de prima para cubrir sus gastos de ventas, gastos administrativos y utilidades. Parte de ese porcentaje de las primas se destina a pagar las comisiones de los agentes que vendieron las pólizas. Se pagan comisiones a los agentes con base en un porcentaje de las primas que generan. Además, reciben un sueldo base y bonos trimestrales por cumplir las cuotas. Éstas se establecen con base en la evaluación del potencial de mercado para suscribir nuevas pólizas o aumentar las coberturas existentes. Este potencial se compara con el nivel actual estimado de penetración de mercado. A continuación, las cuotas se establecen de mutuo acuerdo entre el agente y el gerente de ventas para aumentar la penetración de mercado.

Doug atribuye la productividad del distrito sur al talento del personal de ventas a su cargo y a su capacidad para identificar y premiar al personal de ventas más efectivo. El sistema de evaluación actual consiste en que Doug compara los ingresos de primas producidos por cada agente en el año en curso con los ingresos generados el año anterior. Las excepciones se establecen y analizan con cada agente. En seguida, Doug prepara una evaluación de cada integrante de la fuerza de ventas del distrito y hace sus recomendaciones de aumentos en las tasas de comisión o en el salario base. Este informe se envía al vicepresidente de marketing, quien lo aprueba o propone revisiones. Doug implantó este sistema cuando lo nombraron gerente de distrito y le tiene confianza. Su personal de ventas le ha dicho que cree que el proceso premia como es debido a los que tienen el mejor desempeño.

Los abogados, contadores, ingenieros o cualquier persona que ofrezca asesoría o servicios basados en la experiencia y conocimientos adquiridos necesitan protección contra posibles demandas de los clientes. El seguro de responsabilidad civil profesional tiene el propósito de cubrir esta necesidad. Con frecuencia, uno de los beneficios que proporcionan las organizaciones profesionales a sus afiliados es la ventaja de adquirir varios productos de seguros a tarifas de grupo. Típicamente, la empresa recomendada se comunica con cada miembro de la organización por correo directo, seguido de una visita de ventas del representante.

Doug sabe que la decisión de la empresa de incursionar en el mercado de seguros de responsabilidad civil profesional requerirá que su personal de ventas realice una serie de tareas de ventas muy diferentes a las que está acostumbrado a realizar. Si Midwest Risk pudiera convertirse en el proveedor recomendado del seguro de responsabilidad civil profesional por los colegios de abogados o las asociaciones de contadores en cada mercado del distrito sur, la fuerza de ventas tendría acceso a un grupo de clientes de alto potencial. Conseguir la recomendación de las organizaciones profesionales locales sería un factor muy importante para garantizar la penetración exitosa del mercado de seguros de responsabilidad civil profesional.

El personal de ventas que trabajará en el mercado de responsabilidad civil profesional dedicará una gran parte de *su tiempo* a comunicarse con los funcionarios de las organizaciones profesionales seleccionadas, hacer presentaciones y realizar varias tareas de ventas misioneras para tratar de obtener las recomendaciones de las organizaciones. En consecuencia, la evaluación del desempeño del personal de ventas de seguros de responsabilidad civil profesional debe tomar en cuenta el esfuerzo dedicado a tareas que no son propiamente de ventas.

Para hacer frente a este reto, Doug anotó las tareas de ventas que se requieren para vender seguros de vida, accidentes y gastos médicos (vea la tabla 1). Además de la lista de actividades, anotó el porcentaje del esfuerzo total que el personal de ventas del distrito dedica por lo general a cada trabajo. Doug enumeró las tareas de ventas que consideró necesarias para desarrollar y atender el mercado de seguros de responsabilidad civil profesional. En la última columna de la tabla colocó signos de interrogación al lado de los conceptos, puesto que no está seguro del porcentaje de esfuerzo necesario para cada tarea.

Después de examinar las dos listas de actividades, Doug empezó a darse cuenta de que las tareas de ventas no eran tan diferentes, sino que era la cantidad de tiempo dedicado a cada una por el personal de ventas lo que tenía que cambiar. Teniendo en mente este hecho, Doug empezó a tratar de idear formas de preparar un sistema de evaluación que fuera suficientemente flexible para abarcar las actividades de ambos tipos de trabajos de ventas.

PREGUNTAS

1. ¿El vicepresidente de marketing habrá actuado de forma prematura al decidir abarcar al mercado de responsabilidad civil profesional? Prepare un plan de ventas para que Doug lo siga cuando incursione en este nuevo mercado.
2. Evalúe el sistema actual que utiliza Doug para evaluar a sus agentes. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de este sistema?
3. En vista de los objetivos de operación del mercado de responsabilidad civil profesional, ¿qué actividades de ventas deben destacarse para el personal de ventas de este tipo de seguros? ¿Cuánto esfuerzo debe dedicarse a cada tarea de venta?
4. ¿Cómo establecería usted los estándares de desempeño o las cuotas de la fuerza de ventas de seguros de responsabilidad civil profesional?
5. ¿Cómo compararía la productividad de la fuerza de ventas de responsabilidad profesional con el desempeño de los vendedores de seguros de vida, accidentes y gastos médicos?
6. ¿Serán necesarios algunos cambios en el paquete de compensación? De ser así, ¿cuáles?

Caso preparado por Jim Strong, California State University, Dominguez Hills y Paul Christ, West Chester University.

TABLA 1 Descripciones de las tareas de ventas requeridas

Seguros de vida, accidentes y gastos médicos	Porcentaje de esfuerzo
1. Buscar nuevas cuentas.	0.20
2. Comunicarse con los posibles clientes.	0.10
3. Seleccionar a los posibles clientes.	0.05
4. Presentar el mensaje de ventas.	0.20
5. Satisfacer las objeciones de los clientes.	0.10
6. Cerrar la venta.	0.05
7. Dar servicio a la cuenta.	0.30

Seguro de responsabilidad civil profesional	Porcentaje de esfuerzo
1. Buscar nuevas cuentas (identificar nuevos grupos profesionales).	?
2. Obtener recomendaciones para grupos profesionales de afiliados del cliente.	?
3. Comunicarse con los posibles clientes (contactos con grupos por medio de envíos masivos de correspondencia).	?
4. Seleccionar a los posibles clientes.	?
5. Presentar el mensaje de ventas.	?
6. Satisfacer las objeciones de los clientes.	?
7. Cerrar la venta.	?
8. Dar servicio a la cuenta.	?
9. Mantener relaciones con clientes y grupos profesionales.	?

Notas

Capítulo 1

1 M. R. Czinkota, M. Kotabe, and D. Mercer, *Marketing Management: Text and Cases* (Maiden, MA: Blackwell Publishing, 1997), 494; Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair Jr., and Carl McDaniel, *Marketing*, 8th ed. (Mason, OH: Thompson/ Southwestern, 2006), 554; Rolph Anderson, Alan Dubinsky, and Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships* (Boston: Houghton Mifflin, 2007), 4–5.

2 William C. Moncrief and Greg W. Marshall, "The Evolution of the Seven Steps of Selling," *Industrial Marketing Management* 34 (2005): 13–22; Rolph Anderson, "Personal Selling and Sales Management in the New Millennium," *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVI (Fall 1996): 17–32.

3 Bert Rosenbloom and Rolph Anderson, "The Sales Manager: Tomorrow's Super Marketer," *Business Horizons,* March–April 1984, pp. 50–56.

4 William Keenan Jr. "The Death of the Sales Manager," *Sales and Marketing Management* 150 (April 1998).

5 William A. Stimpson, "A Deming-Inspired Management Code of Ethics," *Quality Progress,* February 2005, pp. 67–68; "Firms Making Ethics a Part of Corporate Life," *Mobile Register,* April 16, 1995, p. 6F.

6 "Marketing Redefined," *Marketing News,* September 14, 2004, p. 16.

7 *Ibid.*

8 John F. Tanner Jr., Michael Ahearne, Thomas W. Leigh, Charlotte H. Mason, and William C. Moncrief, "CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and Future Directions," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (spring 2005): 169–180; Alex R. Zablah, Danny N. Bellenger, and Wesley J. Johnston, "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon," *Industrial Marketing Management* 33 (2004): 475–489; Srini Srinivasan, Rolph Anderson, and Kishore Ponnavolu, "Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences," *Journal of Retailing* 78 (January 2002): 41–50; Grahame Dowling, "Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More," *California Management Review* 44, no. 3 (spring 2002): 87–104; Sudhi Seshadri and Randhir Mishra, "Relationship Marketing and Contract Theory," *Industrial Marketing Management* 33 (2004): 513–526.

9 George Day, "Capabilities for Forging Customer Relationships," *Marketing Science Institute Report 00–118* (2001), Cambridge, MA.

10 Frederick Hong-kit Yim, Rolph E. Anderson, and Srinivasan Swaminathan, "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (Fall 2004): 263–278; James Boles, Thomas Brashear, Danny Bellenger, and Hiram Barksdale Jr., "Relationship Selling Behaviors: Antecedents and Relationship with Performance," *Journal of Business & Industrial Marketing* 18, no. 2/3 (2003): 141–162; Sally Rao and Chad Perry, "Thinking About Relationship Marketing: Where Are We Now? *Journal of Business & Industrial Marketing* 17, no. 7 (2002): 598–614; Christian Gronroos, "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value," *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 2 (2004): 99–113.

11 Fernando Jaramillo, Jay Prakash Mulki, and Greg W. Marshall, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research," *Journal of Business Research* 58 (2005): 705–714.

12 Andy Cohen, "Who Needs A Sales Force, Anyway?" *Marketing & Sales Management,* February 1999, p. 13.

13 Dominique Rouzies, Erin Anderson, Ajay K. Kohli, and Ronald E. Michaels *et al.*, "Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, no. 2 (spring 2005): 113–124.

14 Rouzies *et al.*, "Sales and Marketing Integration"; Troy G. Miller and Eric P. Gist, *Selling in Turbulent Times* (New York: Accenture-Economist Intelligence Unit Survey, 2003).

15 Czinkota *et al.*, *Marketing Management.*

16 Phil Kitchen and Don Schultz, "A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC," *Journal of Advertising Research* 39 (1999): 21; Bill Cook, "Integrated Marketing Communications: Performing Together," *Journal of Advertising Research* 37, no. 5 (1997): 5.

17 Eli Jones, Steven P. Brown, Andris A. Zoltners, and Barton A. Weitz, "The Changing Environment of Selling and Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, no. 2 (spring 2005): 105–112.

18 Adapted and updated from Rolph E. Anderson, "Personal Selling and Sales Management in the New Millennium," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (fall 1996): 17–32.

19 Julie Bennett, "Selling Technology Can Be a Taxing Task and Top Salespeople Are Tough to Find," *Wall Street Journal,* April 5, 2005, p. B7. For other insights on sales force automation, see Michael Fielding, "Four Technologies That B-to-B Marketers Can Leverage Now," *Marketing News,* May 1, 2005, pp. 13–14; Stephen Baker and Heather Green, "Blogs Will Change Your Business," *Business Week,* May 2, 2005, pp. 56–67; Cheri Speier and Viswanath Venkatesh, "The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies," *Journal of Marketing* 66 (July 2002): 98–111; Devon S. Johnson and Sundar Bharadwaj,

"Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance: An Empirical Investigation," *Academy of Marketing Science Journal* 33 (Winter 2005): 3–18.

[20] Leroy Robinson Jr., Greg W. Marshall, and Miriam B. Stamps, "Sales Force Use of Technology: Antecedents to Technology Acceptance," *Journal of Business Research* 20 (2004): 1–9.

[21] Melanie Berger, "It's Your Move," *Sales & Marketing Management,* March 1998, pp. 46–53.

[22] Rolph Anderson, Alan Dubinsky, and Rajiv Mehta, "Sales Managers: Marketing's Best Example of the Peter Principle?" *Business Horizons,* January–February 1999, pp. 19–26; Jack Carew, "When Salespeople Evaluate Their Managers . . . ," *Sales & Marketing Management,* March 1989, pp. 24–27.

[23] Anderson *et al.*, "Marketing's Best Example of the Peter Principle?"

[24] *Ibid.*

[25] Rajiv Mehta, Rolph Anderson, and James Strong, "An Empirical Investigation of Sales Management Training for Sales Managers," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27 (summer 1997): 53–66.

[26] "Industrial Newsletter," *Sales & Marketing Management,* June 4, 1984, p. 29.

[27] Adapted and updated from Anderson, "Personal Selling."

Capítulo 2

[1] Adapted from M. Goulston, "Tiger Woods Doesn't Cheat: How to Be Ethical and Profitable," *Sales and Service Excellence,* July 2005, p. 10; J. G., "Shades of Gray," *Sales & Marketing Management* 156 (November 2004): 26.

[2] Ronald F. Duska, "Ethical Issues with Annuities: Some Situations for Reflection," *Journal of Financial Service Professionals* 58 (September 2004): 38–42.

[3] http://www.ti.com/corp/docs/company/citizen/ethics/ index.shtml (accessed February 20, 2007; K. Larick, "The New Crisis in Business Management," *Fortune,* April 20, 1992, p. 176.

[4] http://multimedia.verizon.com/responsibility/ethics/index.aspx (accessed February 20, 2007); Sue Gaines, "Handling Out Halos," *Business Ethics,* March–April 1994, p. 21.

[5] James B. Deconinck, "The Influence of Ethical Control Systems and Moral Intensity on Sales Managers' Ethical Perceptions and Behavioral Intentions," *Marketing Management Journal* 15 (fall 2005): 123–131.

[6] E. F. Schultz and J. D. Opdyke, "At Annuity University Agents Learn How to Pitch to Seniors," *Wall Street Journal,* July 2, 2002, p. B1.

[7] Patricia Knowles and Anusorn Singhapakdi, "Distinguishing Sales Professionals from their Marketing Counterparts: An Empirical Inquiry," *Marketing Management Journal* 10, no. 2 (2000): 41–53.

[8] S. J. Vitell, K. Rallapalli, and A. Singhapakdi, "Marketing Norms: The Influence of Personal Moral Philosophies and Organizational Ethical Culture," *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (fall 1993): 331–337.

[9] Eugene Sivadas, Susan Kleiser, James Kellaris, and Robert Dahlstrom, "Moral Philosophy, Ethical Evaluations, and Sales Manager Hiring Practices," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23 (winter 2002–2003): 7–21.

[10] Bulent Menguc, "Organizational Consequences, Marketing Ethics and Salesperson Supervision: Further Empirical Evidence," *Journal of Business Ethics* 17 (March 1998): 333–352.

[11] Donald Robin, Eric Reidenbach, and Barry J. Babin, "The Nature, Measurement and Stability of Ethical Judgments in the Workplace," *Psychological Reports* 80 (1997): 563–580.

[12] *Ibid.*

[13] Ken Bass, Time Barnett, and Gene Brown, "The Moral Philosophy of Sales Managers and Its Influence on Ethical Decision Making," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 18 (spring 1998): 1–17; Alan J. Dubinsky, Rajan Nataraajan, and Wen-Yeh Huang, "The Influence of Moral Philosophy on Retail Salespeople's Ethical Perceptions," *Journal of Consumer Affairs* 38, no. 2 (2004): 297.

[14] Bass *et al.*, "Moral Philosophy of Sales Managers"; Sergio Román and Jose L. Munuera, "Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study of Salespeople," *European Journal of Marketing* 39, no. 5/6 (2005): 473–495.

[15] Sivadas *et al.*, "Moral Philosophy, Ethical Evaluations."

[16] *Ibid.*

[17] Joseph A. Bellizzi, "Disciplining Top-Performing Unethical Salespeople: Examining the Moderating Effects of Ethical Seriousness and Consequences," *Psychology & Marketing* 23 (February 2006): 181–201.

[18] Joseph A. Bellizi and R. D. Hasty, "Supervising Unethical Sales Force Behavior: Do Men and Women Managers Discipline Men and Women Subordinates Uniformly?" *Journal of Business Ethics* 40 (October 2002): 155–166.

[19] Barry J. Babin, James S. Boles, and Donald P. Robin, "Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (summer 2000): 345–359.

[20] Charles H. Schwepker Jr. and Michael D. Hartline, "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees," *Journal of Service Research* 7 (May 2005): 377–397.

[21] Charles H. Schwepker and David J. Good, "The Impact of Sales Quotas on Moral Judgment in the Financial Services Industry," *Journal of Services Marketing* 13, no. 1 (2005): 35–58.

[22] Román and Munuera, "Determinants and Consequences."

[23] Babin *et al.*, "Perceived Ethical Work Climate"; Schwepker and Hartline, "Managing the Ethical Climate."

24 Jay Prakash Mulki, Fernando Jaramillo, and William B. Locander, "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (winter 2006): 19–26.

25 William A. Weeks, Terry W. Loe, Lawrence R. Chonko, and Carlos Ruy Martinez *et al.*, "Cognitive Moral Development and the Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence: A Cross-Cultural Study," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (spring 2006): 205–217.

26 Marc Gunther, "Money and Morals at GE," *Fortune,* November 15, 2004, pp. 176–182.

27 "Clinton Lifts Ban on Trade with Vietnam," *Wall Street Journal,* February 4, 1994, p. A12.

28 "Singapore Remains a Graft-Free Haven," *Straits Times,* April 9, 1996, p. 3.96.

29 Weeks *et al.*, "Cognitive Moral Development."

30 Román and Munuera, "Determinants and Consequences."

Capítulo 3

1 *Marketing Research* (2006), "Is CRM c-r-u-m-m-y?"

2 Elizabeth Bennet, "CRM Before There was CRM," *Baseline,* July 2006, p. 49.

3 Adrian Payne and Frow Pennie, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing* 69 (October 2005): 167–176.

4 Werner Reinartz, Manfred Kraft, and Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research* 41 (August 2004): 293–305.

5 Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program* (London: Piakus, 1999).

6 Taken from the following sources: Kelly Shermach, "Growing Acceptance of Cookies," *Sales and Marketing Management,* September 2006, p. 20; Bill Britt, "Customized Publishing on the Rise," *Marketing,* October 18, 2006, p. 15.

7 Roy Church, "New Perspectives on the History of Products, Firms, Marketing and Consumers in Britain and the United States in the Nineteenth Century," *Economic History Review* 52, no. 3 (1999): 405–435.

8 *Ibid.*

9 Eli Jones, Paul Busch, and Peter Dacin, "Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships," *Journal of Business Research* 56 (2003): 323–340.

10 Roland T. Rust, Katherine Lemon, and Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).

11 David T. Wilson, "Deep Relationships: The Case of the Vanishing Salesperson," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20 (winter 2000): 53–61.

12 M. Viswanathan and E. Olson, "Organizational Purchasing Analysis for Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (winter 1992): 45–57.

13 Christian Gronroos, "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value," *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 2 (2004): 99–113; James Boles, Thomas Brashear, Danny Bellenger, and Hiram Barksdale Jr., "Relationship Selling Behaviors: Antecedents and Relationship with Performance," *Journal of Business & Industrial Marketing* 18, no. 2/3 (2003): 141–162.

14 Rolph Anderson and Srini Srinivasan, "E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework," *Psychology and Marketing* 20 (February 2003): 123–138.

15 Eli Jones, Lawrence B. Chonko, and James A. Roberts, "Creating a Partnership-Oriented, Knowledge Creation Culture in Strategic Sales Alliances: A Conceptual Framework," *Journal of Business & Industrial Marketing* 18, no. 4/5 (2003): 336–352; Michael K Rich, "Requirements for Successful Marketing Alliances," *Journal of Business & Industrial Marketing* 18, no. 4/5 (2003): 447–456.

16 Atilla Yaprak, S. Tamer Cavusgil, and Destin Kandemir, "Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement and Impact on Market Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (summer 2006): 324–340.

17 Fred Selnes and James Sallis, "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing* 59 (July 2003): 80–107.

18 "Strategic Partnerships," http://www.giantstepsmts.com/strategicpartnerships.htm (accessed February 25, 2007).

19 Wilson, "Deep Relationships."

20 Lee Yikuan and S. T. Cavusgil, "Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-Based *Versus* Relational-Based Governance," *Journal of Business Research* 59 (August 2006): 896–905.

21 S. J. Carson, A. Madhok, and T. Wu, "Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting," *Academy of Management Journal* 49 (May 2006): 1058–1077.

22 T. Cavusgil, S. Deligonul, and C. Zhang, "Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships," *Journal of International Marketing* 12, no. 2 (2004): 7–27.

23 Babin, B. J. and J. S. Attaway (2000), "Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer," *Journal of Business Research,* 49 (2), 91–99.

24 Peppers, Don and Martha Rogers (2005), "Hail to the Customer," *Sales & Marketing Management,* 157 (October), 1.

25 Peppers and Rogers, *One-to-One Fieldbook.*

26 Lewis, M. (2005), "Price Reality Check," *Cabinet Maker,* 5428 (3/4), 19–21.

[27] See William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret, and Wesley J. Johnston, "Customer Relationship Management: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing* 69 (October 2005): 155–166.

[28] *CRM Magazine,* "Customer Service on Demand: Avoiding the Pitfalls," June 2006, pp. 6–9.

[29] *Precision Marketing,* "Nintendo Tours Universities to Push Pet Game," December 9, 2005, p. 2.

[30] Timothy D. Landry, Todd J. Arnold, and Aaron Arndt, "A Compendium of Sales-Related Literature in Customer Relationship Management Processes and Technologies with Managerial Implications," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (summer 2005): 231–251.

[31] Patricia Van Arnum, Erik Greb, and Douglas McCormick, "Pharmaceutical Technology's 2005 Manufacturing Rating," *Pharmaceutical Technology* 30 (July 2006): 36–50.

[32] Martin LaMonica, "IBM to Beef Up Sales Staff," News.com (March 24, 2005), http://news.com/IBM%20to%20beef%20up%20software%20sales%20staff/2100-1012_3-5634664.html (accessed November 19, 2006).

[33] Bennet, "CRM Before There was CRM."

[34] Raman Pushkala, C. Michael Wittmann, and Nancy A. Rausen, "Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (winter 2006): 39–53.

[35] Matthias Meyer and Lutz M. Kolbe, "Integration of Customer Relationship Management: Status Quo and Implications for Research and Practice," *Journal of Strategic Marketing* 13 (September 2005): 175–198.

[36] Mary E. Morrison, "WebEx Clears Up Cloud of Poor Delivery with a Clean Database," *B to B,* September 12, 2006, p. 23.

[37] Jaymeen R. Shah and Mirza B. Murtaza, "Effective Customer Relationship Management through Web Services," *Journal of Computer Information Systems* 46 (fall 2005): 98, 109.

[38] Ronald Jelinick, Michael Ahearne, John Mathieu, and Miles Schillewaert, "A Longitudinal Examination of Individual, Organizational and Contextual Factors on Sales Technology Adoption and Job Performance," *Journal of Marketing, Theory and Practice* 14 (winter 2006): 7–23.

[39] Deva Rangarajan, Eli Jones, and Wynne Chin, "Impact of Sales Force Automation on Technology-Related Stress, Effort, and Technology Usage among Salespeople," *Industrial Marketing Management* 34 (May 2005): 345–354. Jelinick *et al.*, "Longitudinal Examination."

[40] Melanie Berger, "It's Your Move," *Sales & Marketing Management* (March 1998): 46–53.

[41] Colin Beasty, "How Sales Teams Should Use CRM," *CRM,* February 2006, pp. 30–34.

[42] Sometimes referred to as CHAID.

[43] Stephen Baker, "Math Will Rock Your World," *Business Week,* January 23, 2006, pp. 54–62.

[44] *CRM,* "The 2006 Market Leaders," October 2006, pp. 30–39.

[45] *CRM,* "Replicate Sales Success: Clone Your Salespeople," September 2006, p. 4.

[46] Thomas Daniel, "Firms Are Unhappy with CRM," *Computer Weekly,* January 23, 2003, p. 4.

[47] Barry Trailer and Jim Dickie, "Understanding What Your Sales Manager Is Up Against," *Harvard Business Review,* July/August 2006, pp. 48–55.

[48] See for example S. Jayachandran, S. Sharma, P. Kaufman, and R. Pushkala, "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management," *Journal of Marketing* 69 (October 2005): 177–192; *Institute of Management & Administration,* "A Look at Why CRM Fails and How You Can Prevent It," *Institute of Management & Administration,* 2 (February 2002): 1–14; Trailor and Dickie, "What Your Sales Manager Is Up Against."

[49] Betsy Cummings, "Proving the Sales Process," *Sales and Marketing Management* 158 (June 2006): 15.

Capítulo 4

[1] Many of the tables in this chapter have been adapted from Rolph Anderson, Alan Dubinsky, and Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships,* 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2007).

[2] Julie T. Johnson, Hiram C. Barksdale, and James S. Boles, "The Strategic Role of the Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (Spring 2001): 123–124.

[3] Frederick Hong-kit Yim, Rolph E. Anderson, and Srinivasan Swaminathan, "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes," *Journal of Personal Selling and Sales Management* 24 (Fall 2004): 263–278.

[4] *Occupational Outlook Handbook, 2004–05* (Washington, D.C.: Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2004); and "Occupational Employment Projections to 2012," *Monthly Labor Review* (Washington, D.C.: Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, February 2004).

[5] "The 2004 Compensation Survey," *Sales and Marketing Management* 156 (May 2004): 28–35.

[6] Julie Bennett, "Selling Technology Can Be a Taxing Task and Top Salespeople Are Tough to Find," *Wall Street Journal,* April 5, 2005, p. B7.

[7] Rolph Anderson, Alan Dubinsky, and Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships* (Boston: Houghton Mifflin, 2007), 22.

[8] F. B. Evans, "Selling as a Dyadic Relationship—A New Approach," *American Behavioral Scientist* 6 (May 1963): 76–79. Other studies supporting Evan's results include M. S. Gadel, "Concentration by Salesmen on Congenial Prospects," *Journal of Marketing* 28 (April 1964): 64–66; Arch G. Woodside and J. W. Davenport Jr., "The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer

Purchasing Behavior," *Journal of Marketing* Research 11 (May 1974): 198–202; Edward A. Riordan *et al.*, "The Unsold Prospect: Dyadic and Attitudinal Determinants," *Journal of Marketing Research* 14 (November 1977): 530–537; Lawrence A. Crosby, Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing* 54 (July 1990): 68–81.

[9] J. David Lichtenthal and Thomas Tellefsen, "Toward a Theory of Business Buyer-Seller Similarity," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (Winter 2001): 1–14.

[10] Lichtenthal and Tellefsen, "Theory of Business Buyer-Seller Similarity"; Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg, "Job Matching for Better Sales Performance," *Harvard Business Review* (September–October 1980), pp. 128–133; Robert J. Zimmer and Paul S. Hugstad, "A Contingency Approach to Specializing Industrial Sales Force," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 1 (Spring/Summer 1981): 27–35.

[11] http://www.sellingpower.com/magazine/abstract/ v25n3_abstract.asp (accessed April 20, 2005).

[12] "Thriving on Order," *INC.,* December 1989, p. 49.

[13] For an alternative view of the seven-stage selling process, see William C. Moncrief and Greg W. Marshall, "The Evolution of the Seven Steps of Selling," *Industrial Marketing Management* 34 (2005): 13–22.

[14] Rolph Anderson and Srini Srinivasan, "Make Profits Soar with the 8Cs of Customer Loyalty," *LeBow Business Knowledge,* June 2003, p. 2.

[15] Adapted in part from Charles Futrell, *Fundamentals of Selling: Customers for Life Through Service,* 9th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006).

[16] Susan Del Vecchio, James Zemanek, Roger McIntyre, and Reid Claxton, "Updating the Adaptive Selling Behaviors: Tactics to Keep and Tactics to Discard," *Journal of Marketing Management* 20 (2004): 859–876; Barton Weitz, Harish Sujan, and Mita Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing* (October 1986): 174–191.

[17] Jerry R. Goolsby, Rosemary L. Lagace, and Michael L. Boorom, "Psychological Adaptiveness and Sales Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Spring 1992): 51–66.

[18] Stephen S. Porter and Lawrence W. Inks, "Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20 (Winter 2000): 15–21.

[19] Marvin A. Jolson, "Canned Adaptiveness: A New Direction for Modern Salesmanship," *Business Horizons* 32 (January–February 1989): 7–12.

[20] Frederick Reichheld and Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review,* November–December 1995, p. 88; Frederick F. Reichheld, Robert G. Markey Jr., and Christopher Hopton, "The Loyalty Effect—The Relationship Between Loyalty and Profits," *European Business Journal* (2000): 134–139.

[21] Anderson *et al.*, *Personal Selling,* 19.

[22] James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Early Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review,* March–April 1994, pp. 165–166; Rebecca Piirto Healt, "Loyalty for Sale: Everybody's Doing Frequency Marketing—But Only a Few Companies Are Doing It Well," *Marketing Tools,* July 1997, p. 65; Kenneth Carlton Cooper, "The Relational Enterprise," *Customer Relationship Management,* July 2002, pp. 42–45.

[23] Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2004): 16.

[24] Don Peppers and Martha Rogers, *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework.* (Hoboken, NJ: Wiley, 2004): 6.

[25] Don Peppers, "Banking on Strong Customer Relationships," *Inside 1to1* (March 16, 2000), www.1to1.com/publications.

[26] Rolph E. Anderson and Wen-yeh (Rene) Huang, "Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives," *Psychology and Marketing,* February 2006, pp. 139–159.

[27] William G. Zikmund, Raymond McLeod Jr., and Faye W. Gilbert, *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology* (New York: Wiley, 2003).

[28] Rolph Anderson, "Personal Selling and Sales Management in the New Millennium," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (Fall 1996): 17–32.

Capítulo 5

[1] http://press.weather.com/index.php/press_releases/96.html (accessed October 19, 2006).

[2] Chris Whisenant, "The Politics of Forecasting in Sales and Operations Planning," *Journal of Business Forecasting* 25 (summer 2006): 17–19. Exhibit adapted from material on page 18.

[3] M. Muzumdar and J. Fontanella, "The Secrets to S&OP Success," *Supply Chain Management Review,* April 2006, pp. 34–41.

[4] *Ibid.*

[5] S. Tillet and J. Shwartz, "Delta Syncs Data, Ops," *Internet Week,* June 25, 2001, pp. 1–2.

[6] Gail S. Mock and Dwight E. Thomas, "The Volume Forecasting Process: Linking Customers with Factories," *Journal of Business Forecasting* (spring 1992): 3–4.

[7] www.census.gov/epcd/www/naics.html (accessed October 20, 2006).

[8] *Ibid.*

[9] "Nokia and Coca-Cola Put Nokia's Local Marketing Solution to the Test at 3GSM," www.10meters.com/Nokia_coke.html (accessed November 2006).

[10] "Q3 DSP Shipments Healthy, Q4 Slowing, Firm Says," *Electronic News,* November 7, 2005, p. N.

[11] Charles C. Holt, "Forecasting Seasonals and Trends by Exponentially Weighted Moving Averages," *Journal of Economic and Social Measurement* 29 (2001): 123–125.

[12] N. Kulendran and J. Shan, "Forecasting China's Monthly Inbound Travel Demand," *Journal of Travel & Tourism Marketing* 13 (2002): 5–29.

[15] Muzumdar and Fontanella, "Secrets to S&OP Success."

[16] www.ibm.com (accessed November 2006).

[15] Mike Thacker, "Why They Are Wrong, Why Does That Matter?" *Logistics and Transportation Focus,* November 2001, pp. 24–29.

Capítulo 6

[1] Jeff Thull, "Selling in Era 3: How to Leverage Value to Win—and Keep—Profitable Customers," *American Salesman,* January 2004, pp. 12–14.

[2] http://www.ibm.com (accessed March 2007).

[3] Gary Anthes, "Portal Powers GE Sales," *Computerworld,* June 2, 2003, and http://www.computerworld.com/developmenttopics/development/webdev/story/0,10801,81624,00.html (accessed March 2007).

[4] Dennis Callahan, "Acumen Debuts Sales Planning Tool," July 12, 2002, *E-Week.com,* http://www.eweek.com/article2/0,4149,374081,00.asp?kc&EWTOV10311KTX1K2200440, and http://www.acumen-software.com/ (accessed March 2007).

[5] http://www.ibm.com and http://www-304.ibm.com/ jct09002c/isv/marketing/industrynetworks/benefits/ rtm_workshop.html (accessed November 2006).

[6] http://www.matrixmanager.com (accessed March 2007).

[7] Thomas Sy and Laura D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives," *Human Resource Planning,* January 2005, pp. 39–48.

[8] Thomas Sy and Stephane Cote, "Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization," *Journal of Management Development* 23, no. 5 (2004): 437–455.

[9] David Andelman, "Betting on the 'Net,'" *Sales & Marketing Management,* June 1995, pp. 47–59.

[10] Christian Homburg, John Workman, and Ove Jensen, "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure," *Journal of the Academy of Marketing Science* (Fall 2000): 459–478.

[11] Dennis B. Arnett, Barry Macy, and James B. Wilcox, "The Role of Core Selling Teams in Supplier-Buyer Relationships," Journal of Personal Selling & Sales Management (winter 2005): 27–42.

[12] Eli Jones, Andrea L. Dixon, Larry Chonko, and Joseph Cannon, "Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (spring 2005): 181–198.

[13] Bulent Menguc and Tansu Barker, "Re-Examining Field Sales Unit Performance: Insights from the Resource-Based View and Dynamic Capabilities Perspective," *European Journal of Marketing* 39 (2005): 885–909.

[14] Jones *et al.*, "Key Accounts and Team Selling."

[15] http://www.walmartstores.com (accessed March 2007).

[16] Scott Hensley, "As Drug-Sales Teams Multiple, Doctors Start to Tune Them Out," *Wall Street Journal Online,* June 12, 2003, pp. 1–4.

[17] Charles Shaw, "The Rep and the Future—Which Is Now," *Agency Sales Magazine,* January 2001, pp. 28–30.

[18] Michele Marchetti, "Can You Build a Salesforce?" *Sales & Marketing Management,* January 2000, pp. 56–61.

Capítulo 7

[1] Lehman, Jeff, *The Sales Manager's Mentor* (Seattle, WA: Mentor Press LLC, 2006); and Rolph Anderson, "Personal Selling and Sales Management in the New Millennium," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 4 (fall 1996): 17–32.

[2] Sara Calabro, "Measuring Up," *Sales & Marketing Management,* March 2005, pp. 22–28.

[3] Mathew Arnold, Mathew, "Flexible Forces," *Medical Marketing and Media,* November 2005, pp. 36–41.

[4] Alan Dubinsky and Thomas Ingram, "A Portfolio Approach to Account Profitability," *Industrial Marketing Management* 13 (February 1984): 33–41; Raymond W. Laforge, Clifford E. Young, and B. Curtis Hamm, "Increasing Sales Call Productivity through Improved Sales Call Allocation Strategies," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 3 (November 1983): 54.

[5] Rolph Anderson, "Personal Selling and Sales Management in the New Millennium," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 4 (fall 1996): 17–32.

[6] http://www.crmondemand.com (accessed November 2006).

[7] Greg Marshall, William Moncrief, and Felicia Lassk, "The Current State of Sales Force Activities," *Industrial Marketing Management* 28 (January 1999): 87–98.

[8] *Sales & Marketing Management,* March 1998, p. 96.

[9] Dave Kahle, "Strategic Planning for Salespeople," http://www . davekahle.com/article/strategic.htm (accessed October 2006); William A. Weeks and Lynn R. Kahle, "Salespeople's Time Use and Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10 (winter 1990): 29–37.

[10] Rolph Anderson, *Professional Personal Selling* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), 514.

[11] Lehman, *Sales Manager's Mentor;* Anderson, "Personal Selling and Sales Management."

[12] Tony Seideman, "Who Needs Managers," *Sales & Marketing Management,* June 1994, p. 15.

[13] http://www.bms.com/ (accessed October 2006); Wally Wood, "Reinventing the Sales Force," *Across the Board,* April 1994, p. 24.

[14] Lehman, *Sales Manager's Mentor;* Anderson, "Personal Selling and Sales Management."

[15] D. Kahle, "Strategic Planning for Salespeople."

[16] D. Kahle, "Strategic Planning for Salespeople"; Weeks and L. Kahle, "Salespeople's Time Use and Performance."

Capítulo 8

[1] Jeff Lehman, *The Sales Manager's Mentor* (Seattle, WA: Mentor Press LLC, 2006).

[2] Betsy Cummings, "Star Search," *Sales & Marketing Management,* July 2005, pp. 23–27.

[3] Michele Marchetti, "Warp Speed," *Sales & Marketing Management,* January 2005, p. 16.

[4] http://www.jobs4sales.com/seekers/search/details.cfm?jn=231304 (accessed October 2006).

[5] Lehman, *Sales Manager's Mentor;* Michele Marchetti, "Letting Go of Low Performers," *Sales & Marketing Management,* July 2005, p. 16.

[6] Chris Taylor, "The Pioneers," *Sales & Marketing Management,* February 2005, pp. 32–37.

[7] Cummings, "Star Search."

[8] Andy Cohen, "Sales Strikes Out on Campuses," *Sales & Marketing Management,* November 1997, p. 13.

[9] Cummings, "Star Search."

[10] Lehman, *Sales Manager's Mentor.*

[11] "Hiring Top Sales Performers," *Workforce Management,* May 2006; http://www.swlearning.com/management/hrm_news/selection_0706_001.html (accessed October 2006); Stephanie Armour, "Firms Key Up PCs for Job Screening," *USA Today,* October 20, 1997, p. 6B.

[12] "SalesMax for Selecting Salespeople," http://www.selectassesstrain.com/ssa-smintro.asp (accessed October 2006).

[13] Profiles International, "Improve Sales," http://www.profilesinternational.com/SOL_SalesHiring.aspx (accessed October 2006); Linda Thornburg, "Computer-Assisted Interviewing Shortens Hiring Cycle," *HRMagazine,* February 1998, http://www.shrm.org.

[14] Christopher J. Bachler, "Resume Fraud: Lies, Omissions and Exaggerations," *Personnel Journal* 74 (June 1995): 50–60.

[15] Dana Telford and Adrian Gostick, "Hiring Character," *Sales & Marketing Management,* June 2005, pp. 39–42.

[16] AAIM Management Association, "Talent Acquisition Solutions," http://www.aaimstl.org/tas.asp (accessed October 2006); Anne Field, "Would You Hire This Person Again?" *Business Week,* June 9, 1997.

[17] Lehman, *Sales Manager's Mentor;* Richard Koonce, "Spotting Red Flags in a Job Interview," *Training & Development,* February 1997, p. 15.

[18] Paul Green, "More Than a Gut Feeling," http://www.rctm.com/Products/recruitretention/6512.htm?pcategory=17017 (accessed October 2006); Paul Falcone, "Questions Make the Candidate," *HR Focus,* December 1996, p. 15.

[19] *User's Manual: The Comprehensive Personality Profile (CPP),* Wonderlic Personnel Test, Inc., 1998 (Bradenton, FL: CraftSystems, Inc.); http://www.craftsystems.com/ (accessed October 2006).

[20] *User's Manual: The Comprehensive Personality Profile;* Larry L. Craft, "The Career Life Insurance Agent," in *Research Brief 96-1* (Bradenton, FL: CraftSystems, Inc.), September 1996.

[21] Scott Widmier and Joe Hair, "Enhancing Global Sales Skills through Executive Education Programs," *Journal of Executive Education* 6, no. 1 (forthcoming 2007); John S. Hill and Meg Birdseye, "Salesperson Selection in Multinational Corporations: An Empirical Study," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (summer 1989): 39–47.

[22] S. Green, F. Hassan, J. Immelt, and M. Marks *et al.*, "In Search of Global Leaders," *Harvard Business Review,* August 2003, pp. 38–44.

[23] Alan J. Dubinsky, Roy D. Howell, Thomas N. Ingram, and Danny N. Bellenger, "Salesforce Socialization," *Journal of Marketing* 50 (October 1986): 201–203.

[24] S. Foley, D. L. Kidder, and G. N. Powell, "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates," *Journal of Management* 28, no. 4 (August 1, 2002): 471–496.

[25] Tara Lopez and Amy McMillan-Capehart, "How Outgroup Salespeople Fit In or Fail to Fit In: A Proposed Acculturation Effects Framework," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, no. 4 (fall 2002): 297–309; E. Stephen Grant and Alan J. Bush, "Salesforce Socialization Tactics: Building Organizational Value Congruence," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (summer 1996): 17–32.

Capítulo 9

[1] Margery Weinstein, "On Demand Is in Demand: Using Technology to Train," http://www.trainingmag.com/msg/content_display/publications/e3iQAg%2FoQ3k4zuIR0PtOV9psQ%3D%3D (accessed October 2006); Rebecca Aronauer, "Sales Training: The Classroom *vs.* E-Learning," http://www.trainingmag.com/msg/content_display/sales/e3ilMzAQHc3EHJ6eS1OZWTAvw%3D%3D (accessed October 2006).

[2] William Cron, Greg Marshall, Jagdip Singh, and Rosanne Spiro *et al.*, "Salesperson Selection, Training, and Development," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, no. 2 (spring 2005): 123–136.

[3] Jennifer Follett, "Cisco Channel Chief Vows Partner Training Push," October 2006, http://www.crn.com/sections/breakingnews/breakingnews.jhtml;jsessionid=XED3QVFCAPELYQSNDLPSKHSCJUNN2JVN?articleId=193302511 (accessed October 2006).

[4] Margot Lester, "The ROI of Training," September 8, 2003, http://www.larta.org/lavox/articlelinks/2003/030908_roi.asp (accessed July 2006); Nancy Chase, "Raise Your Training ROI," *Quality,* September 1, 1997, p. 28; and Sarah Lorge, "Getting into Their Heads," *Sales & Marketing Management,* February 1998, pp. 58–67.

[5] Lehman, Jeff, *The Sales Manager's Mentor* (Seattle, WA: Mentor Press LLC, 2006); Margot Lester, "ROI of Training."

[6] *Medical Marketing & Media,* November 2003, www.imshealth.com/vgn/images/portal/cit_40000873/4463832111953_eprint.pdf (accessed October 2006).

[7] http://www.johnsoncontrols.com (accessed October 2006).

[8] M. Ahearne, R. Jelinek, and A. Rapp, "Moving Beyond the Direct Effect of SFA Adoption on Salesperson Performance: Training and Support as Key Moderating Factors," *Industrial Marketing Management* 34 (2005): 379–388.

[9] William F. Kenner, "Sales Managers as Trainers," *Selling Power,* September 2006, pp. 24–26.

[10] http://www.sellingpower.com and http://www.americanexpress.com (accessed September 2006).

[11] Lehman, *Sales Manager's Mentor.*

[12] "Training: An Ear for Learning," *Sales & Marketing Management,* August 1995, pp. 30–31.

[13] "Distinctions and Definitions of Learning Technologies," *Training & Development,* November 1997, p. 48.

[14] http://www.wikipedia.com (accessed October 2006).

[15] *Ibid.*

[16] Rebecca Aronauer, "Sales Training: The Classroom *vs.* E-Learning," October 2006, http://www.trainingmag.com/msg/content_display/sales/e3ilMzAQHc3EHJ6eS1OZWTAvw%3D%3D (accessed October 2006).

[17] http://www.sun.com (accessed September 2006); Robert M. Kahn, "21st Century Training," *Sales & Marketing Management,* June 1997, pp. 81–88.

[18] Aronauer, "Sales Training: The Classroom *vs.* E-Learning."

[19] Stephen Brookfield, "Adult Learning: An Overview," http://www.nl.edu/academics/cas/ace/facultypapers/StephenBrookfield_AdultLearning.cfm (accessed October 2006); Lorge, "Getting into Their Heads."

[20] "The Experts Talk About Training," *Sales & Marketing Management,* February 1998, p. 62.

[21] Rick Mendosa, "Is There a Payoff?" *Sales & Marketing Management,* June 1995, pp. 64–71; Beverly Geber, "Does Your Training Make a Difference? Prove It!" *Training,* March 1995, p. 27; and Earl D. Honeycutt and Thomas H. Stevenson, "Evaluating Sales Training Programs," *Industrial Marketing Management* 18 (1989): 215–222.

[22] Robert Klein, "Nabisco Sales Soar After Sales Training," *Marketing News,* 6 January 1997, p. 23.

[23] http://www.microsoft.com (accessed August 2006).

[24] Mark P. Leach and Annie H. Liu, "Investigating Interrelationships Among Sales Training Evaluation Methods," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, no. 4 (fall 2003): 327–340.

[25] http://www.saturn.com, "America's Best Sales Forces: Saturn," *Sales & Marketing Management* (accessed August 2006).

[26] http://www.kodak.com (accessed September 2006).

[27] Cron *et al.*, "Salesperson Selection, Training, and Development."

[28] Rolph Anderson, Rajiv Mehta, and James Strong, "An Empirical Investigation of Sales Management Training Programs for Sales Managers," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (July 1997): 53.

[29] Cynthia L. Kemper, "Global Training's Critical Success Factors," *Training & Development,* February 1998, pp. 35–37; Andy Cohen, "Small World, Big Challenge," *Sales & Marketing Management,* June 1996, pp. 69–73.

[30] http://www.wyeth.com (accessed October 2006).

[31] Scott Widmier and Joe Hair, "Enhancing Global Sales Skills through Executive Education Programs," *Journal of Executive Education* 6, no. 1 (forthcoming 2007).

[32] Zhuoran Huang, "Making Training Friendly to Other Cultures," *Training & Development,* September 1996, pp. 13–14; Cynthia L. Kemper, "Global Training's Critical Success Factors," *Training & Development,* February 1998, pp. 35–37; Cohen, "Small World, Big Challenge."

Capítulo 10

[1] J. R. Meindl, S. B. Ehrlich, J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* 30 (March 1985): 78–102; J. Pfeffer, "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review* 2 (January 1977): 104–112.

[2] C. A. Martin and A. J. Bush, "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (summer 2006): 419–438; A. J. Dubinsky, F. J. Yammarino, M. A. Jolson, and W. D. Spangler, "Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (spring 1995): 17–31; B. M. Bass and B. J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousands Oaks, CA: Sage, 1994); B. M. Bass and B. J. Avolio, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* 18 (winter 1990): 19–31; B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics* 13 (winter 1985): 26–40; D. A. Waldman, B. M. Bass, and Walter O Einstein, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes," *Journal of Occupational Psychology* 60 (September 1987): 177–186.

[3] A. Carter, "It's Norman Time," *Business Week,* May 29, 2006, pp. 64–68.

[4] J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge,* 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 2003).

[5] W. Bennis and R. Townsend, *Reinventing Leadership* (New York: William Morrow, 1995).

[6] G. Yukl, *Leadership in Organizations,* 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006); B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications,* 3rd ed. (New York: Free Press, 1990); R. J. House and M. L. Baetz, "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Generalizations," in *Research in Organizational Behavior,* L. L. Cummings and B. M. Staw, eds. (Greenwich, CT: JAI Press, 1979).

[7] Yukl, *Leadership in Organizations;* Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership.*

[8] J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, and D. R. Gilbert Jr., *Management,* 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995).

[9] S. P. Robbins and M. Coulter, *Management,* 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006); Jerome A. Colletti and Mary S. Fiss, "The Ultimately Accountable Job Leading Today's Sales Organization," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 125–131.

[10] This definition is drawn from various sources: A. J. Dubrin, *Leadership: Research Findings, Practice and Skills,* 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1998); F. J. Yammarino, F. Dansereau, and C. J. Kennedy, "A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye," *Organizational Dynamics* (winter 2001): 149–163.

[11] T. N. Ingram, R. W. LaForge, R. A. Avila, and C. H. Schwepker *et al.*, *Sales Management: Analysis and Decision Making,* 4th ed. (Mason, OH: Thomson South-Western, 2006); T. N. Ingram, R. W. LaForge, and T. W. Leigh, "Selling in the New Millennium: A Joint Agenda," *Industrial Marketing Management* 31, no. 6, (2002): 559–567; Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, William B. Locander, and Scott B. MacKenzie *et al.*, "New Directions in Sales Leadership Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (spring 2005): 137–154.

[12] Colletti and Fiss, "Ultimately Accountable Job"; William B. Locander and David L. Luechauer, "Are We There Yet?" *Marketing Management,* November–December 2005, pp. 50–52; Dianne Ledingham, Mark Kovac, and Heidi Locke Simon, "The New Science of Sales Force Productivity," *Harvard Business Review,* September 2006, pp. 124–133; Edward C. Bursk "Low-Pressure Selling," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 150–162; Barry Trailer and Jim Dickie, "Understanding What Your Sales Manager Is Up Against," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 48–55.

[13] Ingram *et al.*, "New Directions in Sales Leadership Research."

[14] Erin Anderson and Vincent Onyemah, "How Right Should the Customer Be?" *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 59–67; J. Whitfield, "Leadership, Power, Productivity and You!" *Marketing Times*, September–October 1985, pp. 7–8.

[15] Bennis and Townsend, *Reinventing Leadership.*

[16] Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership;* Yukl, *Leadership in Organizations.*

[17] T. R. Hinkin and C. A. Scrieshiem, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," *Journal of Applied Psychology* (August 1989): 561–567; P. Busch, "The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force," *Journal of Marketing* (summer 1980): 91–101; P. Busch and D. Wilson, "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad," *Journal of Marketing Research* (February 1976): 3–11. For other perspectives on sources of power, see: B. Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View* (Mason, OH: Thomson South-Western, 2004); A. T. Coughlan, E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. Ansary, *Marketing Channels,* 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006).

[18] A. H. Thomson, *The Feldman Method: The Words and Working Philosophy of the World's Greatest Insurance Salesman* (Lynbrook, NY: Farnsworth, 1980); "The Selling Legacy of Ben Feldman," prospectingprofessor.blogs.com/ prospecting_professor/success_stories/index.html (accessed September 4, 2006).

[19] G. Yukl and T. Tabor, "The Effective Use of Managerial Power," *Personnel Journal* (March–April 1983): 37–44.

[20] Michael Ahearne, John Mathieu, and Adam Rapp, "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership and Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5, (2005): 945–955; D. Helbriegel and J. W. Slocum Jr., *Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986): 447.

[21] For example, see: S. C. Koch and K. W. Irle, "Prophesysing Army Promotion," *Journal of Applied Psychology* 4 (1920): 73–87; Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *Journal of Psychology* 25 (1948): 35–71; R. M. Stogdill and A. E. Cooms (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph No. 88* (Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957).

[22] Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership.*

[23] A. W. Gouldner (ed.), *Studies in Leadership* (New York: Harper 1950): 23–24, 31–35.

[24] Stogdill and Cooms, *Leader Behavior.*

[25] R. Likert, "From Production- and Employee-Centeredness to Systems 1–4," *Journal of Management* 5 (1979): 147–56.

[26] A. K. Korman, "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria—A Review," *Personnel Psychology* 19 (1966): 349–362.

[27] S. Kerr *et al.* "Towards a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure

Literature," *Organizational Behavior & Human Performance* 12 (1974): 62–82.

[28] F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967.

[29] F. E. Fiedler, "The Leadership Game: Matching the Man to the Situation," *Organizational Dynamics* 4 (Winter 1976): 6–16.

[30] F. E. Fiedler, "The Trouble with Leadership Is that It Doesn't Train Leaders," *Psychology Today,* February 1973, pp. 23–30.

[31] O. Behling and C. Schriesheim, *Organizational Behavior: Theory, Research and Application* (Boston: Allyn and Bacon, 1976).

[32] M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance* 51 (May 1970): 277–298.

[33] R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 16 (September 1971): 321–338; R. J. House and T. R. Mitchell, "A Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business* 3 (autumn 1974): 81–97; M. G. Evans, "Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation," *Journal of Applied Psychology* 59 (April 1974): 172–178; M. G. Evans, "Path-Goal Theory of Leadership," in *Leadership,* L. L. Neider and C. A. Scrieshiem, eds. (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2002): 115–138.

[34] House, "Path-Goal Theory of Leader Effectiveness"; House and Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership."

[35] House, "Path-Goal Theory of Leader Effectiveness"; House and Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership"; R. J. House and G. Dessler, "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests," in *Contingency Approaches to Leadership,* James Hunt and Lars Larson, eds. (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1974).

[36] R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory," *Leadership Quarterly* 7 (autumn 1996): 323–352.

[37] Frank V. Cespedes, Alston Gardner, Steve Kerr, and Randall D. Kelley *et al.*, "Old Hand or New Blood?" *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 28–40; Ingram *et al.*, "New Directions in Sales Leadership Research."

[38] House and Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership."

[39] Martin and Bush, "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling."

[40] "Strategic Partnerships," www.giantstepsmts.com/partnerships.htm.

[41] Discussion of "Theory H" is largely based on T. F. Stroh, *Effective Psychology for Sales Managers* (West Nyack, NY: Parker Publishing, 1974): 59–70.

[42] R. A. Gumpert and R. K. Hambleton, "Situational Leadership: How Xerox Managers Fine-Tune Managerial Styles to Employee Maturity and Task Needs," *Management Review,* December 1979, pp. 8–12.

[43] S. B. Castleberry and J. F. Tanner, "The Manager-Salesperson Relationship: An Exploratory Examination of the Vertical-Dyad Linkage Model," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6 (November 1986): 29–37.

[44] T. E. DeCarlo and T. W. Leigh, "Impact of Salesperson Attraction on Sales Managers' Attributions and Feedback," *Journal of Marketing,* 60 (April 1996): 47–66.

[45] C. O. Swift and C. Campbell, "The Effect of Vertical Exchange Relationships on the Performance Attributions and Subsequent Actions of Sales Managers," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (fall 1995): 45–56.

[46] Lagace, "Leader-Member Exchange."

[47] Lagace, "Leader-Member Exchange"; Tanner and Castleberry, "Vertical Exchange Quality and Performance."

[48] Tanner and Castleberry, "Vertical Exchange Quality and Performance"; Tanner, Dunn, and Chonko, "Vertical Exchange and Salesperson Stress."

[49] Tanner and Castleberry, "Vertical Exchange Quality and Performance."

[50] Tara Lopez and Amy McMillan-Capehart, "How Outgroup Salespeople Fit in or Fail to Fit in: A Proposed Acculturation Effects Framework," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (fall 2002): 297–309.

[51] S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior & Human Performance* (December 1978): 375–403.

[52] C. C. Mang and H. P. Sims Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams," *Administrative Science Quarterly* 32 (March 1987): 106–129.

[53] Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership.*

[54] Steven J. Skinner and Scott W. Kelley, "Transforming Sales Organizations Through Appreciative Inquiry," *Psychology & Marketing* 23, no. 2 (2006): 77–93.

[55] Dubinsky *et al.*, "Transformational Leadership."

[56] F. A. Russ, K. M. McNeilly, and J. Comer, "Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (summer 1996): 1–5.

[57] B. J. Avolio and B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma and Beyond," in *Emerging Leadership Vistas,* J. G. Hunt *et al.*, eds. (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 29–49.

[58] Russ *et al.*, "Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers."

[59] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).

[60] K. J. Klein and R. J. House, "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis," *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 183–198.

[61] Walter A. Friedman, "Give Me That Old-Time Motivation," *Harvard Business Review,* July–August 2006, p. 24.

[62] Dubinsky *et al.*, "Transformational Leadership."

[63] Robbins and Coulter, *Management;* N. H. Snyder and M. Graves, "Leadership and Vision," *Business Horizons* (January–February 1994): 1.

[64] Clayton M. Christensen, Matt Marx, and Howard H. Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change," *Harvard Business Review,* October 2006, pp. 73–80.

[65] J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

[66] Dubinsky *et al.*, "Transformational Leadership."

[67] D. Stavros, "We Kept Reinventing the Wheel," *What's Working in Sales Management,* September 10, 1997, p. 5.

[68] B. Marcil, "We Knocked on Too Many Doors That Would Never Open," *What's Working in Sales Management,* July 23, 1997, p. 5.

[69] A. J. Dubinsky, F. J. Yammarino, and M. A. Jolson, "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: An Alternative Perspective," *Journal of Business Research* 29 (March 1994): 225–237; F. J. Yammarino, A. J. Dubinsky, L. B. Comer, and M. A. Jolson, "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective," *Academy of Management Journal* 40, no. 1 (1997): 205–222.

[70] Russ *et al.*, "Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers."

[71] R. J. Markin and C. M. Lillis, "Sales Managers Get What They Expect," *Business Horizons* 18 (June 1975): 51–58.

[72] D. Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," *Leadership Quarterly* 3 (winter 1992): 271–305.

[73] *Ibid.*

[74] W. A. Randolph and M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?" *Academy of Management Executive* 16 (February 2002): 104; S. E. Seibert, S. R. Silver, and W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowermment," *Academy of Management Journal* 47 (June 2004): 332–349; H. Mintzberg, "Enough Leadership," *Harvard Business Review,* November 2004, p. 22.

[75] R. C. Ford and M. D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995): 21–31.

[76] M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative," *Organizational Dynamics* 12 (spring 1984): 4–22.

[77] Clayton M. Christensen, Matt Marx, and Howard H. Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change," *Harvard Business Review,* October 2006, pp. 73–80; Ashraf M. Attia, Earl D. Honeycutt Jr., and Mark P. Leach, "A Three-Stage Model for Assessing and Improving Sales Force Training and Development," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (Summer 2005): 253–268; Mark P. Leach, Annie H. Liu, and Wesley J. Johnston, "The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (summer 2005): 269–281. R. Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea," *Academy of Management Executive,* 14 (3) 2000: 67–80.

[78] R. Semler, "How We Went Digital Without a Strategy," *Harvard Business Review,* September–October 2000, pp. 51–58.

[79] Thomas G. Brashear, Danny N. Bellenger, James S. Boles, and Hiram C. Barksdale Jr., "An Exploratory Study of the Relative Effectiveness of Different Types of Sales Force Mentors," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (winter 2006): 7–18.

[80] Ford and Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree."

[81] R.C. Ford and M.D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive,* 9 (3) 1995, pp: 21–31.

[82] D. E. Bowen and E. E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," *Sloan Management Review* 33 (spring 1992): 31–39; R. W. Coy and J. A. Belohav, "An Exploratory Analysis of Employee Participation," *Group & Organization Management* 20 (March 1995): 4–17.

[83] Seibert *et al.*, "Taking Empowerment to the Next Level"; A. Podolske, "Giving Employees a Voice in Pay Structures," *Business Ethics,* March–April 1998, p. 12.

[84] Dictionary of Marketing Terms: www.marketingpower.com.

[85] R. E. Anderson and R. Huang, "Empowering Salespeople: Personal Managerial and Organizational Perspectives," *Psychology & Marketing* 23 (February 2006): 139–159; P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of Marketing,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International, 2004), 16.

[86] Michael Ahearne, John Mathieu, and Adam Rapp, "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership and Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005): 945–955.

[87] R. Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review,* March–April 1995, pp. 80–88.

[88] T. L. Quick, "Curbstone Coaching," *Sales & Marketing Management,* July 1990, pp. 100–101.

[89] Thomas G. Brashear, Danny N. Bellenger, James S. Boles, and Hiram C. Barksdale Jr., "An Exploratory Study of the Relative Effectiveness of Different Types of Sales Force Mentors," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (Winter 2006): 7–18

[90] C. O. Longenecker and M. J. Neubert, "The Practices of Effective Managerial Coaches," *Business Horizons* 48 (2005): 493–500; Erin Anderson and Vincent Onyemah, "How Right Should the Customer Be?" *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 59–67.

[91] L. B. Comer, M. A. Jolson, A. J. Dubinsky, and F. J. Yammarino, "When the Sales Manager Is a Woman: An Exploration in

the Relationship between Salespeople's Gender and Their Responses to Leadership Styles," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (fall 1995): 17–32.

92 A. J. Dubinsky, L. B. Comer, M. A. Jolson, and F. J. Yammarino, "How Should Women Sales Managers Lead Their Sales Personnel?" *Journal of Business & Industrial Marketing* 11, no. 2 (1996): 47–59.

93 *Ibid.*

94 Comer *et al.*, "When the Sales Manager Is a Woman."

95 C. L. Bovee and J. V. Thill, *Business Communication Today,* 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008).

96 E. Rogers and R. Rogers, *Communications in Organizations* (New York: Free Press, 1976).

97 P. Morgan and H. K. Baker, "Building a Professional Image: Improving Listening Behavior," *Supervisory Management,* November 1985, pp. 35–36.

98 Bovee and Thill, *Business Communication Today.*

99 M. L. Hickson III and D. W. Stacks, *Nonverbal Communications: Studies and Applications* (Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1985).

Capítulo 11

1 Al Ries and Jack Trout, *Marketing Warfare* (New York: McGraw-Hill, 1997).

2 Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business,* 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1998); Jay Conrad Levinson and Seth Godin, *The Guerrilla Marketing Handbook* (Boston: Houghton Mifflin, 1994).

3 Jerome A. Colletti and Mary S. Fiss, "The Ultimately Accountable Job: Leading Today's Sales Organization," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 125–131.

4 Walter A. Friedman "Give Me That Old-Time Motivation," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 24; David Mayer and Herbert M. Greenberg, "What Makes a Good Salesman," Harvard Business Review, July–August 2006, pp. 164–171; Diane Coutu, "Leveraging the Psychology of the Salesperson: A Conversation with Psychologist and Anthropologist G. Clotaire Rapaille," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 42–47; Mrugank V. Thakor and Ashwin W. Joshi, "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model," *Journal of Business Research* 58, no. 5 (2005): 584–592; Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, William B. Locander, and Scott B. MacKenzie *et al.*, "New Directions in Sales Leadership Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (spring 2005): 137–154.

5 C. Pinder, *Work Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1984).

6 *Harvard Business Review on Motivating People* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press Books, 2003).

7 Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).

8 Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth* (New York: Free Press, 1972).

9 David C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).

10 Douglas Amyx and Bruce L. Alford, "The Effects of Salesperson Need for Achievement and Sales Manager Leader Reward Behavior," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (fall 2005): 345–359.

11 Saul W. Gellerman, *Motivation and Productivity* (Stanford, CA: American Management Association, 1978): 115–141, reviewing Stanley Schacter, *The Psychology of Affiliation* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1959).

12 Dianne Ledingham, Mark Kovac, and Heidi Locke Simon, "The New Science of Sales Force Productivity," *Harvard Business Review,* September 2006, pp. 124–133; Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review,* January 2003, pp. 4–11; Frederick B. Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).

13 *Ibid.*

14 Robert L. Berl, Nicholas C. Williamson, and Terry Powell, "Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 4 (May 1984): 33–39; David D. Shipley and Julia A. Kiely, "Industrial Salesforce Motivation and Herzberg's Dual Factor Theory: A UK Perspective," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6 (May 1986): 9–16.

15 Tom Reilly, "Motivation Isn't External," *What's Working in Sales Management,* September 10, 1997, pp. 3.

16 Herzberg, "One More Time."

17 P. S. Goodman and A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity," *Administrative Science Quarterly* 16 (1971): 271–288.

18 Victor Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).

19 John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III, and Karl E. Weick Jr., *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1970).

20 R. P. Bagozzi, "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors," *Journal of Marketing Research* 15 (November 1978): 517–531; Ajay Kohli, "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation," *Journal of Marketing Research* 22 (November 1985): 424–433; R. Kenneth Teas, "Performance-Reward Instrumentalities and the Motivation of Salespeople," *Journal of Retailing* 58 (fall 1982): 4–26; R. Kenneth Teas and James C. McElroy, "Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation," *Journal of Marketing* 50 (January 1986):

75–86; P. Tyagi, "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance," *Journal of Marketing* 49 (summer 1985): 76–86; Neil M. Ford, G. A. Churchill, and O. C. Walker Jr., *Sales Force Performance* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1985).

21 Mark S. Johnson, "A Bibliometric Review of the Contribution of Attribution Theory to Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (spring 2006): 181–195; Andrea L. Dixon, Lukas P. Forbes, and Susan M. B. Schertzer, "Early Success: How Attributions for Sales Success Shape Inexperienced Salespersons' Behavioral Intentions," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (winter 2005): 67–77; Harish Sujan, "Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivations," *Journal of Marketing Research* (February 1986): 41–49; Teas and McElroy, "Causal Attributions."

22 Michael L. Mallin and Michael Mayo, "Why Did I Lose? A Conservation of Resources View of Salesperson Failure Attributions," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (fall 2006): 345–357; Eric Fang, Kenneth R. Evans, and Timothy D. Landry, "Control Systems' Effect on Attributional Processes and Sales Outcomes: A Cybernetic Information-Processing Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, no. 4 (2005): 553–574; Andrea L. Dixon and Susan M. B. Schertzer, "Bouncing Back: How Salesperson Optimism and Self-Efficacy Influence Attributions and Behaviors Following Failure," *Journal of Personal Selling & Sales Management* (fall 2005): 361–369.

23 Harish Sujan and Barton A. Weitz, "The Psychology of Motivation," *Marketing Communications,* January 1986, pp. 24–28.

24 Eric Fang, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou, "The Moderating Effect of Goal-Setting Characteristics on the Sales Control Systems–Job Performance Relationship," *Journal of Business Research* 58, no. 9 (2005): 1214–1222; Eric G. Harris, John C. Mowen, and Tom J. Brown, "Re-Examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, no. 1 (2005): 19–35; Mark Cotteleer, Edward Inderrieden, and Felissa Lee, "Selling the Sales Force on Automation," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 18–22.

25 Cotteleer *et al.*, "Selling the Sales Force on Automation"; Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity."

26 J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management," *Harvard Business Review,* January 2003, pp. 4–12; Dov Eden, "Pygmalion, Goal Setting and Expectancy: Compatible Ways to Boost Productivity," *Academy of Management Review* 13 (October 1988): 639–652; Gary P. Yatham, Miriam Erez, and Edwin A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Erez-Yatham Dispute Regarding Participation in Goal-Setting," *Journal of Applied Psychology* 73 (November 1988): 753–772.

27 Robert A. Weaver, "Set Goals to Tap Self-Motivation," *Business Marketing,* December 1985, pp. 55.

28 B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Macmillan, 1953); A. D. Stajkovic and F. Luthans, "A Meta Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975–1995," *Academy of Management Journal* 40 (October 1997): 1122–1149.

29 Robert A. Scott, John E. Swan, M. Elizabeth Wilson, and Jenny J. Roberts, "Organizational Behavior Modification: A General Motivational Tool for Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6 (August 1986): 61–70.

30 Ronald Jelinek and Michael Ahearne, "The Enemy Within: Examining Salesperson Deviance and its Determinants," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (fall 2006): 327–344; Charles H. Schwepker Jr. and David J. Good, "Understanding Sales Quotas: An Exploratory Investigation of Consequences of Failure," *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (1, 2004): 39–48. See also Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity."

31 N. Byrnes, "The Art of Motivation," *Business Week,* May 1, 2006, pp. 56–62.

32 *Ibid.*, pp. 57.

33 Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War Between Sales & Marketing," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 68–78; Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha, and Sally E. Lorimer, "Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 81–89.

34 Tará Burnthorne Lopez, Christopher D. Hopkins, and Mary Anne Raymond, "Reward Preferences of Salespeople: How Do Commissions Rate?" *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (fall 2006): 381–390.

35 Barry Trailer and Jim Dickie, "Understanding What Your Sales Manager Is Up Against," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 48–55; Steven P. Brown, Kenneth R. Evans, Murali K. Mantrala, and Goutam Challagalla, "Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to A New Environment," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (spring 2005): 156–167; Edward C. Bursk, "Low-Pressure Selling," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 150–162; Frank V. Cespedes, Alston Gardner, Steve Kerr, and Randall D. Kelley *et al.*, "Old Hand or New Blood?" *Harvard Business Review,* July–August 2006, 28–40; Chester A. Schriesheim, Stephanie L.Castro, Xiaohua (Tracy) Zhou, and Leslie A. DeChurch, "An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis," *Leadership Quarterly,* 17, February 2006: 21–38.

36 Clayton M. Christensen, Matt Marx, and Howard H. Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change," *Harvard Business Review,* October 2006: 73–80.

37 William H. Murphy, "In Pursuit of Short-Term Goals: Anticipating the Unintended Consequences of Using Special Incentives to Motivate the Sales Force," *Journal of Business Research* 57 (2004): 1265–1275.

38 "All Levels of Sales Reps Post Impressive Earnings Gains," *American Salesman,* March 1997, pp. 18–20.

[39] Martha C. White, "Bon Voyage as a Bonus," *New York Times,* March 13, 2007, pp. C9; http://www.nytimes.com/2007/03/13/business/13incentive.html?_r=1&oref=slogin (accessed April 2007).

[40] *Ibid.*

[41] "Survey Facts 1989," *Incentive,* December 1989, pp. 21–37.

[42] "Business and Incentive Strategies," *American Salesman,* January 1994, pp. 22–24.

[43] Colletti and Fiss, "Ultimately Accountable Job"; Erin Anderson and Vincent Onyemah, "How Right Should the Customer Be?" *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 59–67; Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity."

[44] See R. C. Smyth and M. J. Murphy, *Compensating and Motivating Salesmen* (New York: American Management Association, 1969); A. Haring and M. L. Morris, *Contests, Prizes, Awards for Sales Motivation* (New York: Sales and Marketing Executives International, 1968; D. A. Welks, *Incentive Plans for Salesmen* (New York: The National Industrial Conference Board, 1970).

[45] See C. P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1969): 142–175; Herzberg *et al.*, *Motivation to Work;* Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View* (New York: McGraw-Hill, 1971); R. L. Opsahl and M. D. Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation," *Psychological Bulletin* 66 (1966): 94–118; Vincent Alonzo, "Selling Changes," *Incentive,* September 1996, pp. 45–46.

[46] Philip Evans and Bob Wolf, "Collaboration Rules," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 96–104.

[47] Vincent Alonzo, "Recognition? Who Needs It?" *Sales & Marketing Management,* July 1996, pp. 45–46.

[48] Leslie Brennan, "Sales Secrets of the Incentive Starts," *Sales & Marketing Management,* April 1990, pp. 92–100.

[49] *Ibid.*

[50] Herzberg, "One More Time."

[51] Mark P. Leach, Annie H. Liu, and Wesley J. Johnston, "The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (summer 2005): 269–281; Deva Rangarajan, Eli Jones, and Wynne Chin, "Impact of Sales Force Automation on Technology-Related Stress, Effort, and Technology Usage Among Salespeople," *Industrial Marketing Management* 34, no. 4 (2005): 345–354.

[52] For a detailed discussion of sales meetings, see Rolph Anderson and Bert Rosenbloom, "Conducting Successful Sales Meetings," in John L. DiGaetani (ed.), *The Handbook of Executive Communication* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1986): 611–632.

[53] Chad Kaydo, "Unforgettable Meetings," *Sales & Marketing Management,* February 1998, pp. 71–76.

[54] Karen Hitchcock, "Should Work Be Fun?" *Sales Manager's Bulletin: Special Report,* 1407, Section II (August 30, 1997): 3.

[55] "How Avon Rings Their Chimes," Sales & Marketing Management, November 1986, pp. 117–118.

[56] *Ibid.*, pp. 118.

[57] George J. Avlonitis and Nikolaos G. Panagopoulos, "Role Stress, Attitudes, and Job Outcomes in Business-To-Business Selling: Does the Type of Selling Situation Matter?" *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (winter 2006): 67–77.

[58] Fernando Jaramillo, Jay Prakash Mulki, and Greg W. Marshall, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research," *Journal of Business Research* 58 (June 2005): 705–714; Jay Prakash Mulki, Fernando Jaramillo, and William B. Locander, "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (winter 2006): 19–26; Elizabeth J. Rozell, Charles E. Pettijohn, and R. Stephen Parker, "Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment," *Psychology and Marketing* 21, no. 6 (2004): 405–424.

[59] Alan J. Dubinsky and Steven J. Skinner, "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs," *Journal of Retailing* 60 (summer 1984): 35–63; Thomas N. Ingram, Keun S. Lee, and Steven J. Skinner, "An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9 (fall 1989): 25–33; Thomas N. Ingram, Keun S. Lee, and George H. Lucas, "Commitment and Involvement: Assessing a Sales Force Typology," *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (summer 1991): 187–197; Jeffrey K. Sager and Mark W. Johnston, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9 (spring 1989): 30–41.

[60] Frederick F. Reichheld, "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review,* March–April 1993, pp. 64–73.

[61] Ingram *et al.*, "New Directions in Sales Leadership Research"; William A. Weeks, Terry W. Loe, Lawrence B. Chonko, and Kirk Wakefield, "The Effect of Perceived Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (summer 2004): 199–214; Mulki *et al.*, "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust."

[62] Sergio Román and Salvador Ruiz, "Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behavior: The Customer's Perspective," *Journal of Business Research* 58, no. 4 (2005): 439–445; Emin Babakus, David W. Cravens, Mark Johnston, and William C. Moncrief, "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (Summer 1996): 33–46; Pradeep K. Tyagi, "Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation," *Journal of Marketing Research* 19 (May 1982): 240–254; Thomas N. Ingram and Danny N. Bellenger, "Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on

Reward Valences of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing Research* 20 (May 1983): 198–205; Pradeep K. Tyagi, "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance," *Journal of Marketing* 49 (summer 1985): 76–86; Schwepker and Good, "Understanding Sales Quotas."

[63] Lawrence S. Silver, Sean Dwyer, and Bruce Alford, "Learning and Performance Goal Orientation of Salespeople Revisited: The Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (winter 2006): 27–38; Harris *et al.*, "Re-Examining Salesperson Goal Orientations."

[64] Lawrence B. Chonko, Alan J. Dubinsky, Eli Jones, and James A. Roberts, "Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research," *Journal of Business Research* 56 (2003): 935–946; Sanjog Misra, Edieal J. Pinker, and Robert A. Shumsky, "Sales Force Design with Experience-Based Learning," *IIE Transactions* 36, no. 10 (2004), 941–952.

[65] Harish Sujan, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing* 58 (January 1994): 39–52.

[66] Harish Sujan, Barton A. Weitz, and Mita Sujan, "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8 (August 1988): 9–19.

[67] Thomas R. Wotruba and Edwin K. Simpson, *Sales Management: Text and Cases* (Boston: PWS-Kent Publishing, 1992).

[68] Bulent Menguc and Shahid N. Bhuian, "Career Stage Effects on Job Characteristic—Job Satisfaction Relationships Among Guest Worker Salespersons," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (summer 2004): 215–227; William L. Cron, "Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective," *Journal of Marketing* 48 (fall 1984): 41–52; Marvin A. Jolson, "The Salesman's Career Cycle," *Journal of Marketing* 38 (July 1974): 39–46.

[69] William L. Cron, Alan J. Dubinsky, and Ronald E. Michaels, "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation," *Journal of Marketing* 52 (January 1988): 78–92.

[70] John C. Hafer, "An Empirical Investigation of the Salesperson's Career Stage Perspective," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6 (November 1986): 1–7.

[71] Daniel C. Feldman and Barton A. Weitz, "Career Plateaus in the Salesforce: Understanding and Removing Blockages to Employee Growth," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8 (November 1988): 23–32.

[72] R. E. Anderson and R. Huang, "Empowering Salespeople: Personal Managerial and Organizational Perspectives," *Psychology & Marketing* 23 (February 2006): 139–159; J. A. Conger and R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review* 13 (1988): 471–482.

[73] Michael Ahearne, John Mathieu, and Adam Rapp, "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership and Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005): 945–955; R. C. Ford and M. D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive* 3 (1995): 21–31; M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative," *Organizational Dynamics* 12 (spring 1984): 4–22; J. A. Wagner III, "Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," *Academy of Management Review* 19, no. 2 (1994): 312–330.

[74] Ahearne *et al.*, "To Empower or Not to Empower Your Sales Force?"; Anderson and Huang, "Empowering Salespeople"; Steven J. Skinner and Scott W. Kelley, "Transforming Sales Organizations Through Appreciative Inquiry," *Psychology & Marketing* 23, no. 2 (2006): 77–93; D. E. Bowen and E. E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," *Sloan Management Review* 33 (spring 1992): 31–39.

Capítulo 12

[1] http://money.cnn.com/magazines/moneymag/bestjobs/top50/index.html (accessed January 2007).

[2] http://money.cnn.com/magazines/moneymag/bestjobs/snapshots/21.html (accessed January 2007).

[3] Jerome A. Colletti and Mary S. Fiss, "The Ultimately Accountable Job: Leading Today's Sales Organization," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 125–131.

[4] Thomas G. Brashear, Chris Manolis, and Charles M. Brooks, "The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover," *Journal of Business Research* 58 (March 2005): 241–249; Praveen Aggarwal, John Tanner Jr., and Stephen Castleberry, "Factors Affecting Propensity to Leave: A Study of Salespeople," *Journal of Marketing Management* 14 (1, 2004): 90–102.

[5] Jack Welch and Suzy Welch, "The Case for 20-70-10," *Business Week,* October 2, 2006, p. 108; Jack Welch and Suzy Welch, "Send the Jerks Packing," *Business Week,* November 13, 2006, p. 136.

[6] J. Welch and S. Welch, "The Case for 20-70-10."

[7] "Now Is the Time to Redesign Your Sales Comp Plan," *Report on Salary Surveys,* April 2005, pp. 1–13.

[8] Dianne Ledingham, Mark Kovac, and Heidi Locke Simon, "The New Science of Sales Force Productivity," *Harvard Business Review,* September 2006, pp. 124–133; Steven P. Brown, Kenneth R. Evans, Murali K. Mantrala, and Goutam Challagalla, "Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to A New Environment," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (spring 2005): 156–167.

[9] Colin Beasty, "Dangling the Carrot: Drive Your Sales Force to Profitability," *CRM Magazine,* January 2006, pp. 22–26.

[10] Barry Trailer and Jim Dickie, "Understanding What Your Sales Manager Is Up Against," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 48–55; Brown *et al.*, "Adapting Motivation, Control, and Compensation Research"; Edward C. Bursk, "Low-Pressure Selling," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 150–162; Frank V. Cespedes, Alston Gardner, Steve Kerr, and Randall D. Kelley *et al.*, "Old Hand or New Blood?" *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 28–40.

[11] Michelle Bangert, "Performance Pays," *Security Distributing & Marketing,* March 2006, pp. 84–88.

[12] "What Motivates People? You Might Be Surprised," *Corporate Meetings & Incentives,* March 2003, pp. 31–32; See also Michael L. Mallin and Michael Mayo, "Why Did I Lose? A Conservation of Resources View of Salesperson Failure Attributions," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (fall 2006): 345–357; Andrea L. Dixon and Susan M. B. Schertzer, "Bouncing Back: How Salesperson Optimism and Self-Efficacy Influence Attributions and Behaviors Following Failure," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (fall 2005): 361–369.

[13] Bangert, "Performance Pays."

[14] Michele Mavchetti, "Developing a Competitive Pay Plan," Sales & Marketing Management, (April 1997): 69.

[15] Nick DiBari, "Straight Talk," *Sales & Marketing Management,* (October 1984): 48.

[16] Michele Mavchetti, "Master Motivators," *Sales & Marketing Management,* 4 (April 1998): 39–44.

[17] Rene Y. Darmon, "Salesmen's Response to Financial Incentives: An Empirical Study," *Journal of Marketing Research,* (November 1974): 418–426.

[18] Bangert, "Performance Pays"; Beasty, "Dangling the Carrot"; Tará Burnthorne Lopez, Christopher D. Hopkins, and Mary Anne Raymond, "Reward Preferences of Salespeople: How Do Commissions Rate?" *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (fall 2006): 381–390; "Motivation/Incentives," Sales & Marketing Management, April 2006, p. 18; Julia Chang, Christine Galea, and Julie Barker, "Happy Sales Force, Happy Returns," *Sales & Marketing Management,* March 2006, pp. 32–34; "Rewards to Keep 'Em Empowered Motivated," *Sales & Marketing Management,* March 2006, pp. 35–37; Masha Zager, "Firing Up the Sales Force," *Rural Telecommunications,* May–June 2005, pp. 28–35; "Motivation/Incentives," *Sales & Marketing Management,* November 2005, p. 22; Brown *et al.*, "Adapting Motivation, Control, and Compensation Research"; "What Motivates People? You Might Be Surprised," *Corporate Meetings & Incentives,* March 2003, pp. 31–32; Patricia K. Zingheim and Jay R. Schuster, "Sales Reward Solutions," *Compensation & Benefits Review,* September–October 2004, pp. 21–26.

[19] E. E. Lawler, "The Design of Effective Reward Systems," in *Handbook of Organizational Behavior,* ed. J. W. Lorsch (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), 255–71; J. Hale, "Strategic Rewards: Keeping Your Best Talent from Walking Out the Door," *Compensation Benefits Management* 14 (summer 1998): 39–50.

[20] Alan Dubinsky, Rolph E. Anderson, and Rajiv Mehta, "Importance of Alternative Rewards: Impact of Managerial Level," *Industrial Marketing Management* 29 (2000): 427–440; E. E. Lawler, "Managers' Perceptions of Their Subordinates' Pay and of Their Superiors' Pay," *Personnel Psychology* 18 (winter 1965): 413–422.

[21] E. E. Lawler, "The Strategic Design of Reward Systems," in *Readings in Personnel and Human Resource Management,* ed. R. S. Schuler and S. A. Youngblood (St. Paul, MN: West Publishing, 1984): 253–269; T. Mahoney, "Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation," *Human Resource Management* 28 (1990): 337–347; J. Pfeffer and A. Davis-Blake, "Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach," *Academy of Management Journal* 30 (1987): 437–455.

[22] Dubinsky *et al.*, "Importance of Alternative Rewards"; S. A. Lynn, L. T. Cao, and B. C. Horn, "The Influence of Career Stage on the Work Attitudes of Male and Female Accounting Professionals," *Journal of Organizational Behavior* 17 (1996): 135–150.

[23] B. Beck, "Women and Work: A Survey," *The Economist,* July 18, 1998, pp. 1–16.

[24] Lynette J. Ryals and Beth Rogers, "Sales Compensation Plans—One Size Does Not Fit All," *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing* 13 (June 2005): 354–362; R. Broderick, "Innovative Reward Systems for the Changing Workplace," *Compensation & Benefits Management* 4 (autumn 1995): 70–73; B. Leonard, "Perks Give Way to Life-Cycle Benefit Plans," *HRMagazine,* March 1995, pp. 45–47.

[25] *Marketing News,* November 7, 1986, p. 1.

[26] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006). Additional perspectives on compensation plans can be found in Mike Emerson and Mike Marks, "Rethinking Sales Compensation," *Industrial Distribution,* August 2006, pp. 45–46; Chang *et al.*, "Happy Sales Force, Happy Returns"; Ryals and Rogers, "Sales Compensation Plans"; Tará Burnthorne Lopez, Christopher D. Hopkins, and Mary Anne Raymond, "Reward Preferences of Salespeople: How Do Commissions Rate?" *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (fall 2006): 381–390; Brown *et al.*, "Adapting Motivation, Control, and Compensation Research"; Bangert, "Performance Pays"; Christine Galea, "Compensation Plan Redux," *Sales & Marketing Management,* October 2005, p. 1; Sunil Erevelles, Indranil Dutta, and Carolyn Galantine, "Sales Force Compensation Plans Incorporating Multidimensional Sales Effort and Salesperson Efficiency," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (spring 2004): 101–112.

[27] "Sales Compensation," *Controller's Report,* July 2006, p. 4; Christine Galea, "The 2005 Compensation Survey," *Sales & Marketing Management,* May 2005, pp. 24–29.

[28] Barbara Love (ed.), "Does Your Compensation Plan Inspire Sales?" *Folio,* March 1985, pp. 74–85.

[29] *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey* (Chicago: Dartnell Corporation, 1999).

[30] Richard Katz and Claude Brodeaser, "All Commission, All the Time," *Mediaweek,* June 30, 1997, p. 5.

[31] Rick Dogen, "Don't Be Too Quick on the Draw," *Sales & Marketing Management,* September 1988, pp. 58–65.

[32] "All Levels of Sales Reps Post Impressive Earnings Gains," *American Salesman,* March 1997, pp. 18–20.

[33] Galea, "2005 Compensation Survey"; "3 Surveys Find Sales Professionals' Compensation is Beginning to Soar," *Report on Salary Surveys,* July 2005, pp. 1–11; *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey.*

[34] Andy Cohen, "They're In the Money," *Leading Edge,* December 1996, p. 15.

[35] Michele Mavchetti, "Master Motivators," *Sales & Marketing Management,* April 1998, p. 39.

[36] Ira Sager, Gary McWilliam and Robert Hof, "IBM Leans on Its Sales Force," *Business Week,* February 7, 1994, p. 110.

[37] "Managers Handbook: What Salespeople Are Paid," *Sales & Marketing Management,* February 1995, pp. 30–32.

[38] Vincent Alonzo, "Selling Changes," *Incentive,* September 1996, pp. 45–46.

[39] Michele Mavchetti, "Itching Prime Pay Plans," *Sales & Marketing Management,* August 1997, p. 104.

[40] Frank Zaret, "Adapting Distribution and Compensation to Cultural Needs," *Market Facts,* September–October 1989, pp. 26–27.

[41] Michael Segalla, Dominique Rouziès, Madeleine Besson, and Barton A. Weitz, "A Cross-National Investigation of Incentive Sales Compensation," *International Journal of Research in Marketing* 23 (December 2006): 419–433.

[42] Thomas Mott, "Hot Ticket: Incentive Pay for Field Sales Managers," *Sales & Marketing Management,* March 1989, pp. 21–22.

[43] William Keenan Jr., "Are You Getting Your Money's Worth?" *Sales & Marketing Management,* May 1989, pp. 46–52.

[44] *Ibid.*

Capítulo 13

[1] Gary S. Tubridy, "Stay on Top of the Bottom Line!" *Sales & Marketing Management,* May 1990, pp. 56–60.

[2] Jerome A. Colletti and Mary S. Fiss, "The Ultimately Accountable Job: Leading Today's Sales Organization," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 125–131.

[3] Artur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, "Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda for Future Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (winter 2005): 7–26.

[4] Erin Anderson and Vincent Onyemah, "How Right Should the Customer Be?" *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 59–67; Eric Fang, Kenneth R. Evans, and Timothy D. Landry, "Control Systems' Effect on Attributional Processes and Sales Outcomes: A Cybernetic Information-Processing Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, no. 4 (2005): 553–574; David W. Cravens, Felicia G. Lassk, George S. Low, and Greg W. Marshall *et al.*, "Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations: The Impact on Salesperson Consequences," *Journal of Business Research* 57, no. 3 (2004): 241–248; Charles H. Schwepker Jr. and David J. Good, "Marketing Control and Sales Force Customer Orientation," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (summer 2004): 167–179.

[5] Dianne Ledingham, Mark Kovac, and Heidi Locke Simon, "The New Science of Sales Force Productivity," *Harvard Business Review,* September 2006, pp. 124–133.

[6] Alan J. Dubinsky and Richard W. Hansen, "The Sales Force Management Audit," *California Management Review* 24 (winter 1981): 86–95.

[7] Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity."

[8] See, for example, Bulent Menguc and Tansu Barker, "Re-Examining Field Sales Unit Performance: Insights from the Resource-Based View and Dynamic Capabilities Perspective," *European Journal of Marketing* 39, no. 7–8 (2005): 885–909; Robert A. Howell and Stephen R. Soucy, "Customer Profitability—As Critical as Product Profitability," *Management Accounting,* October 1990, pp. 43–47; Fred Selnes, "Analyzing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost Driver," *European Journal of Marketing* 216, no. 2 (1992): 15–26.

[9] Mark W. Johnston and Greg W. Marshall, *Churchill, Ford, and Walker's Sales Force Management* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006); T. N. Ingram, R. W. LaForge, R. A. Avila, and C. H. Schwepker *et al.*, *Sales Management: Analysis and Decision Making* (Mason, OH: Thomson South-Western, 2006); T. N. Ingram, R. W. LaForge, W. B. Locander, and S. B. MacKenzie *et al.*, "New Directions in Sales Leadership Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* (Spring 2005): 137–154.

[10] Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity."

[11] Artur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, "Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda for Future Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (winter 2005): 7–26; Donald W. Jackson, John L. Schlachter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (fall 1995): 57–66.

[12] For more insights on marketing costs analysis, see Lisa M. Ellram, "Activity-Based Costing and Total Cost of Ownership: A Critical Linkage," *Journal of Cost Management* (winter 1995): 22–30.

[13] See B. Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View* (Mason, OH: Thomson South-Western, 2004).

[14] Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity."

[15] For further insights, see Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business*

Review, May–June 1993, p. 130; Raghu Tadepalli, "Marketing Control: Reconceptualization and Implementation Using the Feedforward Method," *European Journal of Marketing* 26, no. 1 (1992): 24–40.

16 Donald W. Jackson, Jr., Lonnie L. Ostrom, and Kenneth R. Evans, "Measures Used to Evaluate Industrial Marketing Activities," *Industrial Marketing Management* 11 (October 1982): 269–274.

17 William L. Cron and Michael Levy, "Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7 (August 1987): 57–66.

18 Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity"; Earl D. Honeycutt, "Technology Improves Sales Performance—Doesn't It? An Introduction to the Special Issue on Selling and Sales Technology," *Industrial Marketing Management* 34, no. 4 (2005): 301–304. This section also draws heavily from Rolph Anderson, "Personal Selling and Sales Management in the New Millennium," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (summer 1996): 17–32.

19 Gary K. Hunter and William D. Perreault Jr., "Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (spring 2006): 95–113; Devon S. Johnson and Sundar Bharadwaj, "Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance: An Empirical Investigation," *Journal of the Academy of Marketing Research* 33, no. 1 (2005): 3–18; Ko Dong-Gil and Alan R. Dennis, "Sales Force Automation and Sales Performance: Do Experience and Expertise Matter?" *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (fall 2004): 311–322.

20 Michael Ahearne, Ronald Jelinek, and Adam Rapp, "Moving Beyond the Direct Effect of SFA Adoption on Salesperson Performance: Training and Support as Key Moderating Factors," *Industrial Marketing Management* 34, no. 4 (2005): 379–388; Michael Ahearne, Narasimhan Srinivasan, and Luke Weinstein, "Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (fall 2004): 297–310.

21 Dubinsky and Hansen, "Sales Force Management Audit."

22 Colletti and Fiss, "Ultimately Accountable Job."

Capítulo 14

1 Charles H. Schwepker Jr. and David J. Good, "Marketing Control and Sales Force Customer Orientation," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (summer 2004): 167–179.

2 Dianne Ledingham, Mark Kovac, and Heidi Locke Simon, "The New Science of Sales Force Productivity," *Harvard Business Review,* September 2006, pp. 124–133.

3 Jerome A. Colletti and Mary S. Fiss, "The Ultimately Accountable Job: Leading Today's Sales Organization," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 125–131; Barry Trailer and Jim Dickie, "Understanding What Your Sales Manager Is Up Against," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 48–55.

4 Gary L. Hunter, "Information Overload: Guidance for Identifying When Information Becomes Detrimental to Sales Force Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (spring 2004): 91–100.

5 G. A. Bricker, "Performance Agreements: The Key to Increasing Motivation," *Sales & Marketing Management* 144 (February 1992): 69–70.

6 Sridhar N. Ramaswami, Srini S. Srinivasan, and Stephen A. Gorton, "Information Asymmetry Between Salesperson and Supervisor: Postulates from Agency and Social Exchange Theories," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (summer 1997): 29–50.

7 Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli, "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research* 28 (May 1991): 190–201.

8 Artur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, "Sales Management Control Research: Synthesis and an Agenda for Future Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (winter 2005): 7–26.

9 Donald W. Jackson, John L. Schlachter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (fall 1995): 57–66; Michael H. Morris, Duane L. Davis, Jeffrey W. Allen, and Ramon A. Avila *et al.*, "Assessing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (summer 1991): 25–36.

10 Donald W. Jackson, John L. Schlachter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (fall 1995): 57–66.

11 Erin Anderson and Richard L. Oliver, "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing* 51 (October 1987): 76–88.

12 Richard L. Oliver and Erin Anderson, "Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (fall 1995): 1–16.

13 Gilbert A Churchill, Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and O. C. Walker, "The Determinants of Salesperson Performance," *Journal of Marketing Research* 22 (May 1985): 103–118; James M. Comer and Alan J. Dubinsky, *Managing the Successful Sales Force* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985).

14 Donald W. Jackson, John L. Schlachter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (fall 1995): 57–66.

15 Oliver and Anderson, "Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems."

16 Morris *et al.*, "Assessing the Relationships Among Performance Measures."

17 Hunter, "Information Overload."

18 Ledingham *et al.*, "New Science of Sales Force Productivity."

19 Bulent Menguc and Tansu Barker, "Re-Examining Field Sales Unit Performance: Insights from the Resource-Based View and Dynamic Capabilities Perspective," *European Journal of Marketing* 39, no. 7–8 (2005): 885–909.

20 Eric G. Harris, John C. Mowen, and Tom J. Brown, "Re-Examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, no. 1 (2005): 19–35; Lawrence S. Silver, Sean Dwyer, and Bruce Alford, "Learning and Performance Goal Orientation of Salespeople Revisited: The Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (winter 2006): 27–38; Eric Fang, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou, "The Moderating Effect of Goal-Setting Characteristics on the Sales Control Systems–Job Performance Relationship," *Journal of Business Research* 58, no. 9 (2005): 1214–1222.

21 Terry L. Childers, Alan J. Dubinsky, and Steven J. Skinner, "Leadership Substitutes as Moderators of Sales Supervisory Behavior," *Journal of Business Research* 21 (December 1990): 368–382.

22 Eric Fang, Kenneth R. Evans, and Timothy D. Landry, "Control Systems' Effect on Attributional Processes and Sales Outcomes: A Cybernetic Information-Processing Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (4, 2005): 553–574; David W. Cravens, Felicia G. Lassk, George S. Low, and Greg W. Marshall *et al.*, "Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations: The Impact on Salesperson Consequences," *Journal of Business Research* 57, no. 3 (2004): 241–248.

23 Schwepker and Good, "Understanding Sales Quotas."

24 Performax Sales & Marketing Group, "Most Reps Don't Think They Need a Sales Strategy," *What's Working in Sales Management,* July 9, 1997, p. 4.

25 Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, and Orville C. Walker, *Sales Force Management* (Chicago: Irwin, 1997).

26 Tom Reilly, "Key Points about Goals," *What's Working in Sales Management,* July 9, 1997, p. 3.

27 Mark R. Edwards, W. Theodore Cummings, and John L. Schlachter, "The Paris–Peoria Solution: Innovations in Appraising Regional and International Sales Personnel," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 4 (November 1984): 26–39.

28 Jan P. Muczyk and Myron Gable, "Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7 (May 1987): 41–52.

29 W. E. Patton and Ronald H. King, "The Use of Human Judgment Models in Evaluating Sales Force Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 5 (May 1985): 1–14.

30 Tom Atkinson and Ron Koprowski, "Finding the Weak Links," *Harvard Business Review,* July–August 2006, pp. 22–23.

31 Benton Canougher and John M. Ivancevich, "BARS Performance Rating for Sales Force Personnel," *Journal of Marketing Research* 42 (July 1978): 87–95.

32 Alan J. Dubinsky, Steven J. Skinner, and Tommy Whittler, "Evaluating Sales Personnel: An Attribution Theory Perspective," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9 (spring 1989): 9–21; Marshall and Mowen, "An Experimental Investigation of the Outcome Bias"; Greg W. Marshall, John C. Mowen, and Keith J. Fabes, "The Impact of Territory Difficulty and Self *versus* Other Ratings on Managerial Evaluations of Sales Personnel," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (fall 1992): 35–48; John C. Mowen, Stephen W. Brown, and Donald W. Jackson, "Cognitive Biases in Sales Management Evaluations," *Journal of Personal Selling and Sales Management,* 1 (fall–winter 1981): 83–88; John C. Mowen, Janet E. Keith, Stephen W. Brown, and Donald W. Jackson, "Utilizing Effort and Task Difficulty Information in Evaluating Salespeople," *Journal of Marketing Research* 22 (May 1985): 185–191; John C. Mowen, Keith J. Fabes, and Raymond W. LaForge, "Effects of Territory, Situation, and Rater on Salesperson Evaluation," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6 (May 1986): 1–8.

33 Robert A. Baron and Jerald Greenberg, *Behavior in Organizations* (Boston: Allyn and Bacon, 1990); Gentry *et al.*, "Salesperson Evaluation"; Andrew D. Szilagyi and Marc J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1990); For other insights see Morris *et al.*, "Assessing the Relationships Among Performance Measures"; James W. Gentry, John C. Mowen, and Lori Tasaki, "Salesperson Evaluation: A Systematic Structure for Reducing Judgmental Biases," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (spring 1991): 27–38.

34 See Greg W. Marshall and John C. Mowen, "An Experimental Investigation of the Outcome Bias in Salesperson Performance Evaluations," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (summer 1993): 31–47.

35 Szilagyi and Wallace, *Organizational Behavior and Performance.*

36 Thomas R. Wotruba and Edwin K. Simpson, *Sales Management: Text and Cases* (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992).

37 *Ibid.*

38 Mark P. Leach, Annie H. Liu, and Wesley J. Johnston, "The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (summer 2005): 269–281.

39 Fernando Jaramillo, François A. Carrillat, and William B. Locander, "A Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (fall 2005): 315–328.

[40] Mary N. Vinson, "The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work," *Training and Development,* April 1996, pp. 11–12; Walter N. Tornow, "Editor's Note: Introduction to Special Issue on 360-Degree Feedback," *Human Resource Management* 32 (summer–fall 1993): 211–219; Brian Riley, "360-Degree Feedback Can Change Your Life," *Fortune,* October 17, 1994, pp. 93–100.

[41] Ginka Toegel and Jay Conger, "360-Degree Assessment: Time for Reinvention," *Academy of Management Learning & Education* 2 (September 2003): 297; Lauren Keller Johnson, "Retooling 360s for Better Performance," *Harvard Business School Working Knowledge* (February 2004): http://hbswk.hbs.edu/archive/3935.html (accessed January 2007).

[42] Leach *et al.*, "Role of Self-Regulation Training"; Robert Hoffman, "Ten Reasons You Should Be Using 360-Degree Feedback," *HRMagazine,* April 1995, p. 82.

[43] William C. Moncrief and Shannon H. Shipp, *Sales Management: Strategy, Technology, Skills* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).

[44] Matthew Boyle, "Perilous Roads Ahead," *Fortune,* May 28, 2001, pp. 187–188; Carol Hymowitz, "Ranking Systems Gain Popularity But Have Many Staffers Riled," *Wall Street Journal,* May 15, 2001, p. B1.

[45] Boyle, "Perilous Roads Ahead."

[46] Jack Welch and Suzy Welch, "The Case for 20-70-10," *Business Week,* October 2, 2006, p. 108; Jack Welch and Suzy Welch, "Send the Jerks Packing," *Business Week,* November 13, 2006, p. 136.

[47] J. Welch and S. Welch, "Case for 20-70-10."

[48] Hymowitz, "Ranking Systems."

Glosario

Abordar. El primer contacto cara a cara con el prospecto. (4)

Aceptabilidad. Grado al cual percibimos que una acción es cultural o socialmente aceptable. (2)

Administración. Actividades administrativas que incluyen planeación, organización, dotación de personal, dirección y control de las operaciones de una empresa, orientadas al logro de sus metas y objetivos. (10)

Administración de las relaciones con el cliente (**CRM**, por sus siglas en inglés). Un esfuerzo de toda la empresa para satisfacer a los clientes a lo largo de los diferentes puntos de "contacto" y que proporciona un trato personalizado de los clientes más valiosos, con el fin de incrementar la retención del cliente y su rentabilidad. (1)

Administración de ventas. Función de planear, dirigir y controlar las actividades de venta personal de una unidad de negocios, incluye reclutar, seleccionar, capacitar, equipar, asignar, diseñar rutas, supervisar, remunerar y motivar al grado en que esas tareas aplican a la fuerza de ventas. (1)

Administración participativa. Participación de los empleados en la toma de decisiones, que les permite alcanzar las metas individuales y organizacionales. (10, 11)

Administración por objetivos (APO). Implica el establecimiento mutuo de metas determinadas por el gerente de ventas y el vendedor, quienes conjuntamente acuerdan las metas específicas y los objetivos de desempeño para el siguiente periodo. (10)

Ajuste persona-organización (**POF**, por sus siglas en inglés). Describe qué tan compatible es el sistema de creencias y valores de un vendedor con los de la organización para la que trabaja. (8)

Almacén de datos. Centro de almacenamiento electrónico que contiene registros de datos de diversos sistemas de información y que se comparten entre todos los departamentos funcionales. (3)

Análisis de correlación. Enfoque estadístico que analiza la forma en que las variables están relacionadas unas con otras o *se mueven juntas* en alguna forma. (5)

Análisis de la carga de trabajo del vendedor. Estimación del tiempo y el esfuerzo requeridos para cubrir cada unidad de control geográfico. (7)

Análisis de puestos. Proceso que identifica los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones de un puesto. (8)

Análisis de regresión. Enfoque estadístico para predecir una variable dependiente, como las ventas, utilizando una o más variables independientes, como gastos publicitarios. (5)

Análisis de tendencias. Pronóstico cuantitativo en el que la variable dependiente es la venta y la variable independiente el tiempo. (5)

Análisis del flujo de clics. Implica llegar a conclusiones con base en la trayectoria que sigue un cliente cuando navega en busca de información en el sitio web de la empresa. (3)

Análisis del volumen de ventas. Recolección, clasificación, comparación y evaluación de las cifras de ventas de una organización. (13)

Aprendizaje combinado. Combinación del aprendizaje electrónico que se utiliza junto con la enseñanza cara a cara. (9)

Aprendizaje electrónico (e-learning). Término amplio que se refiere al aprendizaje mejorado por computadora, aun cuando a menudo se amplía para incluir la utilización de tecnologías móviles, como los reproductores PDA y MP3. (9)

Aprendizaje en línea. Forma de aprendizaje basada exclusivamente en la Web. (9)

Aprendizaje-M (M-learning)**.** Forma de aprendizaje que utiliza tecnologías de aprendizaje móviles. (9)

Área comercial. Región geográfica que se compone de una ciudad y las áreas circundantes, que sirve como el centro minorista o mayorista dominante para la región. (7)

Área metropolitana estadística consolidada. Una AEMC que tiene una población de un millón o más. (7)

Áreas metropolitanas estadísticas (**MSA**, por sus siglas en inglés). Áreas que hacen las veces de territorios; pueden incluir a una ciudad importante, así como a las ciudades suburbanas y satélite circundantes. (7)

ARIMA (**Promedio Móvil Autorregresivo Integrado,** ARIMA, por sus siglas en inglés). Un complejo enfoque de la elaboración de pronósticos, basado en el concepto del promedio móvil. (5)

Auditoría de la fuerza de ventas. Herramienta completa, sistemática, de diagnóstico y establecida, diseñada para evaluar lo adecuado del proceso de administración de una empresa y para proporcionar dirección para un desempeño mejorado y una prescripción para los cambios necesarios. (13)

Autoeficacia. Sentimientos de poder y la creencia del subordinado en su capacidad de hacer una contribución significativa al influir en el desempeño organizacional. (10)

Automatización de la fuerza de ventas (AFV). Sistema integrado de software y hardware de computadora que se utiliza para desempeñar ciertas funciones rutinarias de ventas que antes se desempeñaban con sistemas independientes y a menudo manuales (1, 3)

Bono. Pagos que se hacen a discreción de la gerencia por logros específicos. (12)

Buying Power Index (BPI). Combinación ponderada de la población, el ingreso y la venta minorista, expresada como un porcentaje del potencial nacional, a fin de identificar la capacidad de compra de un mercado determinado. (5)

Calificaciones para el puesto. Características que deben tener las personas recién contratadas para tener un desempeño satisfactorio en un puesto de ventas. (8)

Capacidad del mercado. Se refiere a las unidades que absorberá el mercado si el producto o servicio es gratuito. (6)

Capacitación basada en computadora (CBT, por sus siglas en inglés). Término general que se utiliza para describir cualquier evento de aprendizaje o de capacitación que utiliza las computadoras como el principal método de entrega, como CD-ROM, Internet, intranet y los discos de video interactivos. (9)

Capacitación de actualización. Forma de capacitación continua que trata de mejorar las habilidades de la fuerza de ventas existente y de maximizar el valor de cada vendedor. (9)

Capacitación descentralizada. Programas de capacitación que utilizan uno o más tipos diferentes de capacitación, como instrucción en la oficina, empleo de vendedores experimentados, capacitación en el trabajo, clínicas de ventas viajeras, o un tipo de capacitación basado en la computadora. (3)

Capacitación en ventas. Se hace cargo de los insumos humanos, es decir los vendedores, y los desarrolla para convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing. (9)

Capacitación gerencial. Incluye todas las funciones de capacitación de administrar a los vendedores, tales como reclutamiento, planeación, elaboración de pronósticos de ventas, motivación, liderazgo, etcétera. (9)

Carisma. Calidad mística e inspiradora que poseen muy pocas personas; el líder carismático se gana la lealtad emocional y el entusiasmo de sus seguidores. (10)

Cartera de clientes. Conjunto de clientes que tienen algo en común. (3)

Ciclo continuo o rueda de la venta personal. Descripción de las siete etapas del proceso de venta personal (PSP), como un ciclo continuo de las etapas que siguen los profesionales en el área de las ventas. (4)

Cierre. Etapa en el PSP en la que el vendedor trata de obtener el acuerdo del prospecto para comprar el producto. (4)

Cierre de prueba. Intento bien planeado de cerrar la venta; se puede utilizar al principio y, a menudo, a todo lo largo del PSP. (4)

Clima de trabajo ético. Forma en la cual los empleados consideran su entorno de trabajo conforme a dimensiones morales. (2)

Clima organizacional. Percepciones de los empleados acerca de la cultura organizacional y sus actitudes hacia ella; percepciones que tienen los vendedores acerca de sus situaciones y condiciones de trabajo. (1, 2)

Coaching (Retroalimentación para el desarrollo). Reforzamiento posterior a la capacitación, que por lo general implica discusiones informales de dar y recibir entre los gerentes de ventas y los vendedores, con el propósito de reforzar los conceptos de la capacitación en ventas, resolver los problemas de ventas y mejorar las habilidades básicas de ventas. (9)

Códigos de ética. Expresión escrita de los valores de la empresa y que menciona las conductas específicas que son compatibles o incompatibles con esos valores. (2)

Coeficiente de correlación. Medida del grado al cual dos variables están relacionadas una con la otra. (5)

Combinación de cuotas. Cuotas que se utilizan cuando el gerente quiere controlar el desempeño tanto de las actividades como de las que no lo son, de la fuerza de ventas. (14)

Comisión directa. Pago por un nivel determinado de resultados de ventas; se basa en el principio de que las ganancias deben variar conforme al desempeño. Se apoya históricamente en el volumen de ventas en dinero o en unidades, pero se puede vincular con las medidas de rentabilidad. (12)

Compensación. Todos los pagos monetarios, así como los beneficios utilizados para remunerar a los empleados por su desempeño. (12)

Comportamiento de los compañeros. Dimensión del entorno ético, que es el grado al cual los individuos consideran que sus compañeros de trabajo tienen altos estándares morales. (2)

Comportamiento del líder. Forma y enfoque del líder para ofrecer dirección, implementar los planes y motivar a las personas. (10)

Comportamiento oportunista. Un hecho de todas las relaciones es que, en ocasiones, una empresa se puede aprovechar de otra. (3)

Composición de la fuerza de ventas. Método de pronóstico de ventas basado en estimados de la fuerza de ventas acerca de las ventas en el horizonte de planeación. (5)

Compromiso del cliente. Representa el vínculo, o el lazo afectivo, entre un cliente y una empresa vendedora. (3)

Compromiso laboral. Grado de participación (alto o bajo) que muestran los vendedores en su puesto. (11)

Compromiso organizacional. Cuando los vendedores se identifican con los valores y metas de la empresa los interiorizan y desean seguir siendo miembros viables de la organización. (11)

Comunicación. Proceso de dos sentidos mediante el cual la información se transfiere y comprende entre dos o más personas. (10)

Comunicación integrada de marketing (CIM, por sus siglas in inglés**).** Coordinación de elementos promocionales (campañas publicitarias, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y publicidad no pagada) con otros elementos de la mezcla de marketing (producto, fijación de precios y distribución. (11)

Comunicación no verbal. Comunicación que tiene lugar en gran parte por medio del lenguaje corporal, las expresiones faciales o las posturas corporales). (19)

Concursos de ventas. Eventos competitivos relativamente a corto plazo, diseñados para motivar y recompensar a los vendedores por alcanzar las metas que son el objetivo. (11)

Conferencias a distancia o remotas (aprendizaje a distancia). Método para proporcionar capacitación a un grupo de participantes o capacitandos que se encuentran en diferentes ubicaciones, utilizando computadoras, líneas telefónicas y por medio del satélite. (9)

Conferencias web. Enfoque que se está incrementando con rapidez, en el que los participantes utilizan una computadora para comunicarse con varias otras personas por medio de Internet. (9)

Confianza y responsabilidad. Dimensión que define hasta qué punto se puede confiar en que las personas se comporten de forma responsable de sus acciones. (2)

Consideración. En ocasiones llamado enfoque de "relaciones humanas", esta teoría de la dimensión de los estilos conductuales trata de generar amistad, confianza mutua, respeto y apoyo de los subordinados. (10)

Contingencias. Acontecimientos que son concebibles, pero que son menos probables que los que se basan directamente en el pronóstico. (5)

Contractualismo. Grado al cual un acto es congruente con los contratos y/o las leyes expresados o implícitos. (2)

Cooling-Off Rules. Las regulaciones de la FTC requieren que los vendedores de puerta en puerta (cambaceo) entreguen un aviso por escrito a los clientes que hacen pedidos de $25 o más de que pueden cancelar su compra en el transcurso de tres días. (2)

Costos directos. Costos que se pueden identificar totalmente o atribuirse a una función o segmento de mercado particular, como un territorio, un cliente o un producto. Por ejemplo, en un análisis territorial, se asignaría a cada territorio el costo de los sueldos de los vendedores que trabajan exclusivamente en ese territorio. (13)

Costos estándar. Costos predeterminados, basados en la experiencia y en estudios de investigación, para lograr ciertos niveles de volumen. En producción, por lo general hay costos estándar de mano de obra directa, materiales y costos indirectos de la fábrica. Los costos de marketing son mucho más difíciles de estandarizar debido a que tienden a generarse de actividades no repetitivas. (13)

Costos fijos. Costos que no cambian con el volumen de ventas (por ejemplo, los sueldos del personal de administración de ventas, la renta de la oficina y el seguro contra incendios). (13)

Costos frente a gastos. Dos términos que se utilizan a menudo de forma intercambiable cuando se describe el análisis de los costos de marketing. Sin embargo, los costos tienden a ser específicos y a estar directamente relacionados con el volumen de producción, mientras que los gastos son más generales o indirectos (por ejemplo, tendemos a decir costos de producción y gastos de marketing). (13)

Costos funcionales. Gastos naturales reclasificados en las actividades o funciones debido a las cuales se incurrió directamente en ellos (por ejemplo, "gasto de sueldo" reclasificado en venta directa, transportación o sueldos de la función publicitaria). (13)

Costos indirectos. En ocasiones llamados costos comunes; se incurre en ellos para más de una función o segmento y, por consiguiente, se deben asignar sobre una base razonable. Por ejemplo, el sueldo del gerente de ventas o los artículos de oficina deberían dividirse entre las funciones de ventas, los territorios de ventas y otros segmentos. (13)

Costos variables. Costos que varían con el volumen de ventas, por ejemplo, gastos de viaje para los vendedores que visitan a los clientes o comisiones basadas en el volumen de ventas. (13)

CRM. Integración sistemática de información, tecnología y recursos humanos, todo ello orientado a 1) proporcionar el máximo valor a los clientes y 2) maximizar el valor obtenido de los clientes. (3)

CRM analítico. Se enfoca en recabar electrónicamente la información del cliente, lo que permite una mejor identificación de los mercados meta y de las oportunidades de venta cruzada. (3)

CRM operativo. Se enfoca en utilizar la información para mejorar las eficiencias internas. (3)

Cuenta de gastos. Cuentas financieras que permiten que los representantes de ventas desempeñen las actividades de ventas necesarias. (12)

Cuentas clave. Clientes importantes y de alto volumen que requieren atención adicional de la organización de ventas. (6)

Cuota de ventas. Meta cuantitativa específica, por lo general establecida en términos del volumen de ventas; es importante en la planeación, el control y la evaluación de las actividades de ventas. (14)

Cuotas. Metas de ventas para diferentes territorios de ventas y para los vendedores en lo individual. (5)

Cuotas de actividades. Cuotas diseñadas para controlar las diversas actividades de las cuales es responsable el vendedor. (14)

Cuotas de gastos. Aquellas diseñadas para hacer que los vendedores estén conscientes de los costos involucrados en sus actividades de ventas. (14)

Cuotas financieras. Cuotas establecidas para controlar los gastos, el margen bruto o la utilidad neta para las varias unidades de ventas. (14)

D&B - Dun´s Market Identifiers (DMI). Archivo de directorios producido por D&B, Inc., que contiene datos básicos de la empresa, nombres y títulos de los ejecutivos, vínculos corporativos, números DUNS, estado de la organización y otra información de marketing acerca de más de 17 millones de ubicaciones de establecimientos de negocios estadounidenses, incluidas organizaciones gubernamentales, privadas y públicas. (7)

Decisiones para llevar a cabo la capacitación. Decisiones que se toman durante el proceso de desarrollo del programa de capacitación, que incluyen a quiénes capacitará la fuerza de ventas, qué método se utilizará para transferir el conocimiento, en dónde tendrá lugar la capacitación y cuándo ocurrirá. (9)

Deontológico. Término que se utiliza para representar los procesos de toma de decisiones que se basan en reglas o que son idealistas. (2)

Desarrollo de productos. Creación de productos nuevos o mejorados para los mercados actuales, añadiendo nuevos tamaños, modelos con nuevas características, versiones alternativas de calidad, o nuevas alternativas creativas para satisfacer las mismas necesidades básicas. (6)

Desarrollo del mercado. Estrategia para abrir nuevos mercados para los productos actuales. (6)

Descripción de puestos. Descripción escrita de las responsabilidades y criterios de desempeño para un puesto particular. (8, 12)

Desempeño de roles. Método de capacitación grupal en el cual los participantes desempeñan diferentes roles en una situación de ventas simulada y después reciben retroalimentación acerca de su desempeño. (9)

Diagrama de dispersión. Gráfica que traza una variable, comparándola con otra, para ver si existe una relación. (5)

Dilema ético. Situación con cursos de acción alternos, en donde cada uno tiene diferentes implicaciones morales. (2)

Discriminación de precios. Discriminación entre los diferentes clientes en lo que concierne al precio o los términos de ventas, cuando la discriminación tiene un efecto nocivo sobre la competencia. (2)

Diseño de rutas del territorio. Idear un plan o patrón de viaje para utilizarlo cuando se hacen visitas de ventas. (7)

Eficacia. Describe el comportamiento orientado a los resultados que se enfoca en el logro de las metas de ventas. (7)

Eficiencia. Describe el comportamiento orientado a los resultados, que se enfoca en utilizar en la mejor forma posible el tiempo y las actividades del vendedor. (7)

Eficiencia de insumos-resultados. Relación entre las actividades de marketing (insumos) y las ventas (resultados) es una medida de la eficiencia de una organización de ventas. (13)

Elaboración del presupuesto. Proceso de planeación operativa expresado en términos financieros. (5)

Empowerment. Proceso de convertir a los subordinados en socios, otorgándoles una autoridad legítima y discreción en la toma de decisiones, además de recompensas vinculadas con el desempeño. (10, 11)

Encuestas de intenciones de compra. Encuestas que interrogan a los clientes acerca de sus intenciones de comprar varios productos a lo largo de un periodo específico. (5)

Énfasis en las ventas. Dimensión del entorno ético, que es el grado al cual los empleados se sienten presionados para dar prioridad al incremento en las ventas, las utilidades, los

márgenes y otros rendimientos financieros por encima de todos los demás intereses. (2)

Enfoque de acumulación. Forma de desarrollar pronósticos basados en la información *primaria* y en los nuevos datos recabados para el propósito específico que se está abordando. (5)

Enfoque de desglose. Una forma de desarrollar pronósticos basados en las condiciones económicas generales, por lo general proyectando el producto interno bruto (PIB) en moneda constante, junto con proyecciones de índices de precios del consumidor y de mayoreo, tasas de interés, niveles de desempleo y gastos del gobierno federal. (5)

Enfoque en el cliente. El cliente se convierte en la parte esencial del proceso de negocios. (2)

Enfoque previo o acercamiento. Etapa del enfoque a la planeación del PSP. (4)

Entrevista de profundidad. La más utilizada y menos científica de las varias herramientas que se utilizan para seleccionar a los empleados; es muy efectiva para averiguar si un empleado es apropiado para el puesto mediante una discusión en dos sentidos que implica hacer preguntas de sondeo. (8)

Entrevista estructurada. El encargado del reclutamiento formula a cada candidato la misma serie estandarizada de preguntas, diseñada para determinar lo apropiado del solicitante para un puesto de ventas. (8)

Entrevista no estructurada. Entrevista informal y no dirigida que se utiliza para lograr que un candidato hable libremente acerca de una variedad de temas. (8)

Entrevista semiestructurada. Enfoque combinado en el cual se hace una serie fija de preguntas, pero después de cada una se deja tiempo para la discusión y la interacción. (8)

Equidad moral. Rectitud o justicia inherentes en una situación. (2)

Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés). Se concentra en medir las conductas clave para el desempeño que puede controlar el vendedor individual. (14)

Escucha efectiva. Familiarizarse con los cuatro tipos de formas de escuchar (escuchar el contenido, escuchar de forma crítica, escuchar con empatía y escuchar de forma activa) y saber cuándo se deben aplicar. (10)

Estancamiento en la carrera. Cuando un vendedor ya no crece ni se desarrolla en su puesto y/o la probabilidad de que a esa persona le asignen una responsabilidad adicional es baja. (11)

Estándares de desempeño. Niveles de logro planeados que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año; un convenio entre el subordinado y el superior acerca de qué nivel de desempeño es aceptable en algún periodo futuro. (14)

Estándares de desempeño basados en el comportamiento. Criterios del desempeño que se pueden medir subjetivamente (por ejemplo, el conocimiento del producto. (14)

Estándares de desempeño basados en los resultados. Criterios de desempeño que se pueden medir objetivamente (por ejemplo, el número de visitas de ventas que se hacen cada mes). (14)

Estilos de liderazgo. Diferentes patrones del comportamiento del líder o de los "estilos" empleados para asegurar el acatamiento de los subordinados con el fin de alcanzar las metas organizacionales. (10)

Estrategia. Programa de acción general para utilizar los recursos con el fin de alcanzar una meta o de lograr un objetivo. (6)

Estrategias de motivación de ventas. Técnicas que se utilizan para implementar teorías o enfoques motivacionales (por ejemplo, concursos de ventas, juntas de ventas, oportunidades de promoción y programas de incentivos). (11)

Estrés ético. Ambigüedad acerca de no saber qué se debe hacer en una situación determinada; conflicto entre múltiples cursos de acción, cada uno con diferentes implicaciones morales para las personas involucradas. (2)

Estructura de iniciación. En ocasiones llamada "orientación a la tarea", esta dimensión de la teoría de los estilos conductuales refleja el grado al cual los líderes organizan, definen con claridad y aclaran las tareas que deben desempeñar los subordinados para lograr las metas de la empresa. (10)

Ética de la administración de ventas. Componente específico de la ética en los negocios que aborda la administración ética de la función de ventas. (2)

Ética de la situación. Comportamiento aceptable en una situación que puede ser inaceptable en otra. (2)

Ética en los negocios. Estudio de la forma en que se comportan los vendedores cuando enfrentan una situación que tiene consecuencias morales. (2)

Evaluación de las necesidades de capacitación. Paso en el proceso de desarrollo de la capacitación en ventas que analiza las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, a fin de determinar las brechas entre lo que saben y lo que requieren saber. (9)

Evaluación del desempeño de 360 grados. Sistema de evaluación del desempeño que proporciona al vendedor retroalimentación comparativa, agrupada y anónima del

gerente de ventas, de sus compañeros en el equipo de ventas, de los subordinados y los clientes; a menudo incluye una autoevaluación. (14)

Evaluación del desempeño del personal de ventas. Proceso sistemático de 1) establecer si el comportamiento de trabajo del vendedor contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa y 2) proporcionar retroalimentación al individuo. (14)

Expectativa (Vínculo esfuerzo-desempeño). Probabilidad percibida por un vendedor de que si ejerce un nivel determinado de esfuerzo, eso conducirá a un logro de más alto nivel. (11)

Factibilidad de la entrega. Se refiere a la proporción de mensajes de correo electrónico enviados que se entregan con éxito al recipiente propuesto. (3)

Filosofía moral. Herramienta sistemática para reconocer y resolver decisiones acerca de lo que es correcto e incorrecto. (2)

Forma de solicitud ponderada. Forma que califica a los candidatos en cada atributo de trabajo, asignando diferentes valores a cada atributo. (8)

Gastos naturales. Categorías tradicionales de gastos, como sueldos, renta, depreciación, etcétera, que se utilizan en los estados contables. (13)

Gobierno. Mecanismo que ayuda a asegurar que el intercambio sea justo para todas las partes involucradas. (3)

Gobierno relacional. Implica hacer arreglos para compartir la información y las tareas entre las empresas compradora y vendedora, pero su desventaja es que no detalla las obligaciones específicas para cada una de las partes. (3)

Green River Ordinances. Normas locales que requieren que los no residentes obtengan una licencia de las autoridades de la ciudad para venderles bienes o servicios directamente a los consumidores en ese vecindario. (2)

Grupos de interés. Empleados de la empresa, proveedores, comunidad financiera, medios, accionistas, grupos de interés especial, gobiernos y el público general, que tienen un interés y, con frecuencia, una opinión acerca de las actividades de la fuerza de ventas. (1)

Ideales. Serie de principios mediante la cual los individuos deciden qué es la moralidad. (2)

Incentivos financieros. Recompensa monetaria por el desempeño en el trabajo; incluye sueldo, comisiones, bonos, opciones de acciones y prestaciones adicionales, como automóvil de la empresa, seguro médico, dental y de vida, o ayuda educacional. (11)

Incentivos no financieros. Recompensas psicológicas relacionadas con las necesidades intrínsecas de los vendedores individuales, en las que experimentan internamente las retribuciones (por ejemplo, seguridad laboral, relaciones con los superiores y con los compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, asignaciones de ventas que presentan un desafío, una responsabilidad en aumento, o recompensas y reconocimiento por logros especiales. (11)

Incentivos progresivos. Incremento en el porcentaje de comisiones o bonos otorgados a medida que aumenta el volumen de ventas. Son mejores cuando los márgenes de utilidad aumentan de forma significativa después de llegar al punto de equilibrio. (12)

Incentivos regresivos. Disminución del porcentaje de comisiones o de bonos otorgados a medida que se incrementa el volumen de ventas. Por lo general se utiliza cuando hay una alta probabilidad de ventas "inesperadas" y una propensión a sobrecargar los inventarios del cliente. (12)

Información previa a la capacitación. Una junta de ayuda antes de que inicie la capacitación, para hacer saber a los participantes cuál es el propósito de la capacitación. (9)

Instrumentalidad (vínculo desempeño-recompensa). Estimación del vendedor de la probabilidad de que el logro de cierto nivel de desempeño mejorado conduzca a la obtención de las recompensas designadas. (11)

Integración vertical. Patrón de controlar y tal vez adquirir activos y recursos en diferentes niveles del canal de marketing. (3)

Inteligencia de CRM. Resulta cuando el software de CRM convierte la información en datos que se pueden utilizar para resolver un problema del gerente de ventas. (3)

Intenciones de compra. Probabilidad de que los clientes compren en realidad un producto determinado. (5)

Intercambio de ventas. Acto de intercambiar los recursos económicos (dinero, por lo general) por una serie específica de beneficios ofrecidos por una empresa. (3)

Intercambio relacional. Reconocimiento del comprador y del vendedor de que cada operación es simplemente una en una serie de convenios de compra entre un comprador y un vendedor. (3)

Intranet. Utilización de las tecnologías de Internet e intranet, con excepción de aquellas a las que sólo tienen acceso los representantes de la empresa y otros, como los miembros de la cadena de suministro, a quienes se autoriza para que tengan acceso al sistema. (9)

Juicio moral. Evaluación de una persona en lo que concierne a una situación, vista desde una perspectiva ética. (2)

Juntas de ventas. Oportunidades para la comunicación e interacción en dos sentidos entre todos los miembros del equipo de marketing, tanto de campo como de las oficinas corporativas. (11)

Jurado de opinión ejecutiva. Método de pronóstico de ventas basado en los mejores estimados de los gerentes clave, acerca de las ventas en un horizonte de planeación determinado. (5)

Lealtad mutua. Ocurre cuando el comprador y el vendedor tienen un compromiso mutuo y evitan las conductas que podrían perjudicar la relación. (3)

Ley de Parkinson. Teoría de que el trabajo tiende a ampliarse con el fin de llenar el tiempo asignado para su terminación. (7)

Liderazgo. Proceso interpersonal de comunicar, inspirar, guiar e influir en el comportamiento de los vendedores subordinados, orientado al logro de los objetivos, las metas y los valores organizacionales. (10)

Liderazgo transaccional. Líderes transaccionales identifican y aclaran a sus subordinados cuáles son sus tareas en el puesto y les comunican la forma en que la ejecución exitosa de las mismas conducirá a recompensas por su trabajo. (10)

Liderazgo transformacional. Líderes transformacionales adoptan una perspectiva a largo plazo. Obtienen un compromiso extraordinario de sus seguidores por medio de varias características clave: carisma y visión, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. (10)

Liderazgo visionario. Capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual. (10)

Macroambiente. Factores en gran parte incontrolables, como tecnología, competencia, economía, leyes, cultura y ética, que están en cambio continuo y a los cuales se deben adaptar los gerentes cuando supervisan a la fuerza de ventas. (10)

Madurez ética. Estado al que se llega cuando las personas colocan por encima de todo el trato moral hacia otros, antes que las ganancias personales a corto plazo. (2)

Margen de contribución. El precio de venta menos los costos directos y los costos variables es igual a la cantidad en que la venta contribuye a las utilidades (margen de contribución). (13)

Marketing. Función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y proporcionar valor a los clientes y para administrar las relaciones con el cliente en formas que beneficien a la organización y a sus grupos de interés. (1)

Marketing de bases de datos. Proceso computarizado para analizar las bases de datos de los clientes de forma tal que permite una venta más efectiva, al ajustar el producto y las ofertas promocionales a los patrones de ventas de un cliente específico. (3)

Marketing de masas o masivo. Forma de tratar con los clientes, ofreciéndoles el mismo producto a todo el mercado. (3)

Marketing de prueba. Método popular de pronóstico de conteo para los productos empacados para el consumidor. (5)

Marketing de uno a uno. Implica empatar los productos individuales con los clientes individuales. (3)

Marketing diferenciado. Tratar con grupos diferentes de clientes, ofreciendo un producto único para cada grupo. (3)

Matriz del portafolio de negocios. Método de segmentar las actividades de la empresa en grupos de negocios bien definidos para los cuales se desarrollan estrategias diferentes. (6)

Mentor. Alguien que sistemáticamente ayuda a desarrollar las habilidades de un subordinado por medio de tutoría cuidadosa, guía personal y el ejemplo. (10)

Mentoring. Método de capacitación en el puesto en el cual se asigna a largo plazo a un capacitando, a un representante o a un gerente de ventas experimentado, con el propósito de que le transfiera sus conocimientos y experiencias. (9)

Metas. Puntos de destino generales de largo alcance. (6)

Métodos causales/de asociación. Métodos que tratan de identificar los factores que afectan las ventas y determinan la naturaleza de la relación entre ellos. (5)

Métodos de capacitación grupal. Métodos de instrucción, como conferencias, discusiones de grupo, representación de roles y conferencias, que son ideales para capacitar a grupos de vendedores. (9)

Métodos de capacitación individual. Métodos de instrucción, como capacitación en el puesto, conferencias personales y capacitación basada en la computadora, que son ideales cuando la capacitación es sobre una base individual. (9)

Métodos de conteo. Enfoques de elaboración de pronósticos que tabulan las respuestas a las preguntas en las encuestas o que cuentan el número de compradores o de compras. (5)

Mezcla de compensación. Relación entre sueldo, comisiones y otros incentivos. (12)

Minería de datos. Análisis estadístico de exploración de los datos que hay en el almacén respectivo; enfocado a revelar las relaciones que permiten una orientación más precisa hacia el cliente. (3)

Modelos de insumos-resultados. Sistemas complejos que muestran la cantidad de insumos requerida de cada industria para una producción específica de otra industria. (5)

Modelos econométricos. Modelos desarrollados para hacer seguimiento de las condiciones económicas en Estados Unidos, por industria, con el objetivo de capturar, en forma de ecuaciones, las complejas interrelaciones entre los factores que afectan, ya sea a la economía total, o bien a las ventas de la industria o de la empresa. (5)

Motivación. Conjunto de procesos dinámicos interpersonales que causan la iniciación, dirección, intensidad y persistencia de conductas laborales de los vendedores subordinados, orientados al logro de las metas y los objetivos organizacionales. (11)

NAICS (North American Industrial Classification System) [Sistema estadounidense de clasificación industrial]. Sistema para categorizar a las empresas, adoptado formalmente en Estados Unidos a partir del Censo Económico de 2002 y de la publicación del *2002 U.S. NAICS Manual*. (5)

Nicho de marketing. Ofrecer un producto especializado a un segmento de clientes con necesidades especializadas. (3)

North American Product Classification System (NAPCS) [Sistema estadounidense de clasificación de productos]. Sistema para categorizar los productos de consumo y las industrias de servicios. (5)

Objeción. Cualquier cosa que diga o haga el posible cliente y que obstaculiza las negociaciones de ventas. (4)

Objeciones no válidas. Acciones de demora improcedentes y falsas, o razones ocultas para no comprar. (4)

Objeciones válidas. Preocupaciones sinceras de que las necesidades del prospecto se deben abordar antes de que esté dispuesto a comprar. (4)

Objetivos. Resultados específicos deseados dentro de un marco de tiempo designado, por lo general el periodo cubierto por el plan de ventas anual. (6)

Objetivos de desempeño. Lo que debe poder hacer la fuerza de ventas después de la capacitación. Un objetivo específico del desempeño podría ser capacitar a los nuevos vendedores para que vendan al menos 75 por ciento de lo que venden los vendedores experimentados en el transcurso de un año después de su contratación. (9)

Objetivos del aprendizaje. Lo que debe saber la fuerza de ventas después de una sesión de capacitación gerencial. (9)

Objetivos SMART (specific, measurable, achievable, relational, temporal, por sus siglas en inglés). Método para determinar objetivos de ventas que son específicos, mensurables, alcanzables, relacionales y definidos en el tiempo. (4)

Orientación a la producción. Las empresas se enfocan en procesos que permiten una producción en gran escala, eficiente y económica. (3)

Orientación al aprendizaje. Cuando los vendedores se esfuerzan para descubrir nuevas formas de vender de forma efectiva. (11)

Orientación al desempeño. Cuando los vendedores se sienten especialmente interesados en lo que concierne a recibir evaluaciones favorables de sus habilidades por parte de la gerencia y de sus compañeros. (11)

Orientación al mercado. Enfoque de las empresas orientado a fabricar lo que se podría vender, no a vender lo que se fabrica. Una empresa orientada al mercado enfoca todas sus actividades en proporcionar valor a los clientes. (3)

Participación de mercado/Matriz de crecimiento del mercado. Matriz que muestra los métodos alternos para incrementar las ventas. (6)

Participación del cliente. Representa la proporción de recursos que gasta un cliente con uno entre un conjunto de proveedores competidos. (3)

Penetración del mercado. Estrategia que se enfoca en incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, mediante esfuerzos de marketing más intensivos. (6)

Personal de ventas orientado a las ventas. El que está motivado para maximizar las ventas de cada contacto, incluso si un producto no se ajusta muy bien a las necesidades y deseos del cliente. (3)

Personal de ventas orientado al cliente. Motivado principalmente para empatar a los clientes con los productos que abordan mejor sus necesidades. (3)

Pista. Nombre y domicilio o número telefónico de una persona u organización que potencialmente requiere los productos o servicios de la empresa. (4)

Plan de compensación combinado. Plan que combina dos o tres de los métodos de compensación básicos (por ejemplo, sueldo más comisiones). Es el método de compensación de uso más generalizado. (12)

Planeación de contingencia. Plan de respaldo para el plan adoptado; un plan de contingencia se ejecuta sólo si ocurren acontecimientos que están fuera del control del plan principal. (6)

Planeación dialéctica. Enfoque de planeación que requiere hacer una nueva serie de supuestos, en ocasiones directamente opuestos y una reevaluación de todas las decisiones de planeación previas. (6)

Planeación estratégica. Proceso de determinar objetivos generales, asignar los recursos y desarrollar amplios cursos de acción. (6)

Poder. Capacidad potencial de influir en el comportamiento de los subordinados. (10)

Poder coercitivo. Capacidad del líder para obtener el acatamiento de los subordinados por medio del temor al castigo, sanciones, o bien, reteniendo recompensas, incluye el despido. (10)

Poder de recompensa. Capacidad del líder de proporcionar a sus subordinados varios beneficios, como dinero, elogios o promociones. (10)

Poder experto. Acatamiento de los subordinados basado en las habilidades, conocimiento, inteligencia, información relacionada con el trabajo y el expertise (conocimiento experto) del líder. (10)

Poder legítimo. Poder derivado del puesto ocupado en la estructura organizacional, en donde el líder ha delegado formalmente la autoridad con el fin de lograr el cumplimiento de los subordinados. (10)

Poder referente. Capacidad del líder de influir en el cumplimiento del subordinado, basada en la inspiración, el carisma, la lealtad y la identificación personal con el líder. (10)

Políticas. Enfoques predeterminados para manejar los asuntos rutinarios o las situaciones recurrentes. (6)

Políticas y reglas. Principios que rigen el comportamiento de ventas y de marketing dentro de la empresa, que en ocasiones se resume en un código de ética. (2)

Portafolio de productos. Serie de productos de los que un cliente es responsable de su venta. (3)

Potencial de ventas. Las ventas máximas posibles para una empresa; porción del potencial de mercado que una, entre una serie de empresas competidoras, puede esperar razonablemente que obtendrá. (5, 6)

Potencial del mercado. Ventas máximas posibles para toda una industria; un estimado cuantitativo en unidades, ya sea físicas o monetarias, de las ventas totales de un producto dentro de un mercado. (5, 6)

Prestaciones o beneficios adicionales. Recompensas financieras indirectas que ayudan a proporcionar a los vendedores una seguridad personal y la satisfacción laboral. (12)

Presupuesto de ventas. Plan financiero de ventas que compendia la forma de asignar los recursos y las actividades de ventas para cumplir con el pronóstico de ventas. (5)

Principio de concentración. Aseveración de que un porcentaje relativamente pequeño (20 por ciento) de productos, clientes, pedidos, territorios de ventas y vendedores dan razón de un gran porcentaje (80 por ciento) de las utilidades. (7, 13)

Procedimientos. Descripciones detalladas de los pasos específicos para emprender las acciones. (6)

Proceso de desarrollo de la capacitación en ventas. Proceso de diseñar e implementar un programa de capacitación en ventas que inicia con el análisis de las necesidades, la determinación de objetivos, el desarrollo del contenido del programa, la determinación de la entrega, la preparación, la motivación, el reforzamiento y la evaluación. (9)

Proceso de reclutamiento. Proceso paso a paso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento. (8)

Proceso de selección. Actividades involucradas en la selección de los candidatos que reúnen mejor las calificaciones y tiene la mayor aptitud para el puesto. (8)

Proceso de ventas y planeación operativa (S&OP, por sus siglas en inglés). Proceso organizado que utiliza los insumos de ventas para pronosticar los negocios para futuros periodos de diversa duración. (5)

Programa de capacitación continua de ventas. Tipo de programa de capacitación en ventas que trata de mejorar las habilidades de los vendedores experimentados. (9)

Programa de incentivos. Cuando los vendedores logran o repasan una cuota de ventas específica, a menudo se les ofrece un bono monetario y/o un reconocimiento especial para recompensarlos por su desempeño, así como para motivarlos para que continúen con ese comportamiento. (11)

Programa inicial de capacitación de ventas. Tipo de programa de capacitación de ventas que se proporciona a las personas recién contratadas, con el fin de enseñarles los conceptos básicos de ventas, así como los conocimientos acerca de la empresa y sus productos, los competidores y la industria, y los clientes y el mercado. (9)

Programas de capacitación centralizada. Programas de capacitación que involucran a escuelas de capacitación organizadas, a convenciones periódicas o a seminarios celebrados en una ubicación central, por ejemplo, en la oficina matriz. (9)

Promedio móvil. Pronósticos desarrollados matemáticamente, basados en las ventas en los periodos recientes. (5)

Pronóstico de ventas. Predicción del futuro potencial del mercado para un producto específico. (5)

Pronóstico ingenuo. Método de juicio más sencillo, que supone, ingenuamente, que en el siguiente periodo, las ventas serán iguales a las del periodo previo. (5)

Prospección. Primer paso en el PSP, en donde los vendedores encuentran pistas y las califican con base en cuatro criterios: necesidad, autoridad, dinero y elegibilidad para comprar. (4)

Prueba de empleo. Forma objetiva de medir los rasgos o características de los aspirantes a puestos de ventas y de incrementar las probabilidades de seleccionar a buenos vendedores, utilizando pruebas de inteligencia o alguna otra prueba normativa. (8)

Punto de contacto. Se refiere a los puntos en el tiempo en que el cliente y la empresa se ponen en contacto, ya sea personal o virtualmente. (3)

Recapacitación. Forma de capacitación continua que proporciona instrucción cuando los requerimientos del puesto de un vendedor cambian debido a nuevos productos o métodos. (9)

Reclutamiento. Buscar candidatos potenciales al puesto, hablarles acerca de la empresa y convencerlos de que elaboren su solicitud. (8)

Recompensas extrínsecas. Recompensas controladas por los gerentes y clientes (por ejemplo, sueldo, bonos y promociones). (11)

Recompensas intrínsecas. Recompensas no tangibles que experimentan internamente los vendedores (por ejemplo, crecimiento personal y autoestima). (11)

Reconocimiento. Recompensa no financiera que se utiliza para motivar. (11)

Reforzamiento negativo. Evitar un resultado indeseable después de mostrar el comportamiento deseado (por ejemplo, permitir que los vendedores que cumplen con sus cuotas anuales, o las rebasan, conserven su trabajo). (11)

Reforzamiento positivo. Proporcionar a los vendedores una consecuencia agradable por haber tenido el comportamiento deseado (por ejemplo, ofrecerles un bono por la apertura de nuevas cuentas). (11)

Regresión múltiple. Herramienta para pronosticar una variable dependiente como las ventas, que utiliza de forma simultánea diversas variables independientes. (5)

Relativismo. Filosofía moral mediante la cual los individuos llegan a decisiones morales basadas más en las acciones que perciben que son aceptables, dada una situación particular. (2)

Retención del cliente. Se refiere al porcentaje de clientes que comprarán repetidas veces los productos de la empresa vendedora. (3)

Retiro. Suma de dinero pagada contra futuras comisiones. Un "retiro garantizado" es uno que no se tiene que reembolsar en el caso de que las comisiones sean insuficientes. (12)

ROTI, o rendimiento sobre el tiempo invertido. Concepto financiero que ayuda a los vendedores a pasar el tiempo que les dedican a los prospectos y clientes de forma más rentable. (7)

RSS. Formato que por lo común se asocia con las noticias de agencias periodísticas y el contenido de sitios parecidos a los noticiarios, incluidos sitios como Wired.com, sitios comunitarios orientados a las noticias, como Slashdot y blogs personales. (9)

Ruta crítica. Secuencia de tareas que se deben completar, el tiempo para concluir cada actividad y los individuos responsables. (6)

Salvadores de fronteras. Alguien que desempeña su trabajo en la "frontera" entre una empresa y un cliente. (2)

Seguimiento. Servicio al cliente proporcionado no sólo después de hacer la venta, sino a todo lo largo del PSP. (4)

Selección inicial. Proceso mediante el cual se elimina a los candidatos iniciales al puesto tan pronto como sea posible. (8)

Sistema de automatización de marketing. Llevando la AFV todavía más lejos, este sistema monitorea e integra todos los aspectos del programa de marketing de una empresa. (3)

Sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño (PEMS, por sus siglas en inglés). Sistema diseñado para proporcionar a los vendedores retroalimentación sobre el desempeño, con el fin de ayudarles a modificar o cambiar su comportamiento y de proporcionar información a los gerentes de ventas, con base en el cual pueden tomar decisiones acerca de promociones, transferencias y compensaciones a los vendedores. (14)

Sistemas de compensación de pago variable. También conocidos como sistemas de compensación flexibles; el pago basado en una elección personal del plan de compensación y de los beneficios elegidos. (12)

Socialización. Introducción apropiada del nuevo miembro del equipo a las prácticas, procedimientos y filosofía de la empresa y a los aspectos sociales del puesto, mediante lo cual el vendedor se integra a la organización. (8)

Socialización extendida. Exposición de los nuevos miembros del equipo a la cultura corporativa (valores, filosofía, normas del grupo, diferentes grupos de trabajo, funcionarios corporativos, etcétera) y ayudarlos a adaptarse a la nueva cultura en un periodo tan breve como sea posible. (8)

Socialización inicial. Inicia en el proceso de contratación, con artículos como folletos y su propósito es utilizarla como una forma preliminar de integrar a una persona a la empresa. (8)

Sociedades estratégicas. Ocurren cuando las metas, las estrategias y los recursos de los compradores y vendedores llegan a estar tan interconectados e interrelacionadas que desarrollan una relación simbiótica integrada, aun cuando siguen conservando su identidad independiente. (3)

Standard Industrial Classification (SIC, por sus siglas en inglés). Sistema uniforme de numeración para categorizar a casi todas las industrias conforme a su producto u operación particular. (5)

Suavizamiento exponencial. Tipo de promedio móvil que representa la suma ponderada de todas las cifras pasadas en una serie de tiempo, asignando el peso mayor a los datos más recientes. (5)

Sueldo directo. Suma fija de dinero pagada a intervalos regulares. Es más apropiado para ventas en equipo, periodos de negociación prolongados, mezclas promocionales, capacitaciones de ventas, ventas intensivas y en situaciones especiales tales como la introducción de nuevos productos o el desarrollo de nuevas cuentas de clientes. (12)

Supervisión. Las tareas que se encargan del monitoreo de las actividades laborales cotidianas de los subordinados de ventas. (10)

Tácticas. Acciones cotidianas que constituyen el plan estratégico. (6)

Técnicas de elaboración de pronósticos no cuantitativos. Pronósticos subjetivos basados en las opiniones de personas bien enteradas, en vez de derivarlos analíticamente. (5)

Técnica de series de tiempo. Uso de datos históricos para predecir las ventas futuras. (5)

Tecnología push. Implica utilizar los datos almacenados acerca de un cliente o un grupo de clientes particular; ayuda a enviar particular información y material promocional al cliente cuando los datos sugieren que éste estará interesado en una hacer una compra. (3)

Teleología. Filosofía que define la moralidad con base en las *consecuencias* del comportamiento. (2)

Teoría de la atribución. Teoría basada en el supuesto de que las personas están motivadas por su percepción del porqué y el cómo ocurrió un acontecimiento. (11)

Teoría de la contingencia. Colección de teorías del liderazgo que sugieren que un estilo de liderazgo efectivo depende en gran parte de las interacciones entre el líder, los seguidores y las condiciones específicas de la situación. (10)

Teoría de la equidad. Se basa en el supuesto de que las personas comparan sus contribuciones y recompensas de trabajo con las de otras personas en situaciones similares. (11)

Teoría de la expectativa. Se basa en el supuesto de que las personas están motivadas para trabajar hacia una meta cuando esperan que sus esfuerzos les producirán buenos resultados. (11)

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Una teoría de la necesidad; se basa en el supuesto de que las personas están motivadas por una jerarquía de necesidades de crecimiento psicológico. (11)

Teoría de la modificación del comportamiento organizacional. Implica la utilización de varias técnicas de aprendizaje para reforzar, mantener o eliminar conductas específicas, utilizando recompensas o castigos. (11)

Teoría de las necesidades. Postula que los empleados desarrollan a lo largo de su vida varias necesidades, como las de poder, de afiliación y de logro, basadas en sus experiencias en la vida. (11)

Teoría de los dos factores o bifactorial. Se basa en el supuesto de que el trabajo en sí contiene fuentes de satisfacción y de insatisfacción, así como motivadores. (11)

Teoría de los rasgos. Teoría del liderazgo que se enfoca en la identificación de las cualidades o rasgos personales de los líderes efectivos. (10)

Teoría del camino-meta. Teoría de la contingencia del liderazgo en la cual las tareas (caminos) que se van a desempeñar y los resultados (metas) que van a lograr los subordinados están claramente definidos por el líder, que ofrece recompensas deseables que dependen de logro de las metas organizacionales. (10)

Teoría del establecimiento de metas. Intentos para incrementar la motivación, vinculando las recompensas directamente con las metas de las personas. (3)

Teoría del intercambio líder-miembro. Teoría de la contingencia del liderazgo en la que se da trato preferencial a los subordinados a quienes favorece un líder y los asignan a un “grupo-in”, mientras que los subalternos menos deseables se asignan a los “grupos-out”. (10)

Teoría ERG. Adopta el supuesto de que las necesidades de las personas se pueden incluir en una jerarquía de tres categorías (necesidades fisiológicas y de seguridad), afinidad (necesidades sociales y de estimación) y crecimiento (necesidades de realización del yo). (11)

Territorio de ventas. Área geográfica específica que incluye a los clientes actuales y potenciales y que se asigna a un vendedor particular. (7)

Unidad de ventas. Un vendedor, un territorio de ventas, una sucursal, un distrito, una región, un comercializador o un distribuidor individuales. (14)

Unidades estratégicas de negocio (UEN). Divisiones lógicas de negocios importantes dentro de empresas que tienen múltiples productos. (6)

Uniform Commercial Code. Serie de pautas básicas adoptadas por la mayoría de los estados en Estados Unidos, que establecen las reglas de los contratos y la ley correspondiente a las ventas. (2)

Valencia (Atractivo de las recompensas). Lo deseable de un resultado o de una recompensa potenciales que el vendedor puede recibir por un desempeño mejorado. (11)

Valor. Percepción selectiva de una persona en torno al valor de alguna actividad, objeto o idea. (3)

Valor a lo largo de la vida comercial del cliente. Cantidad monetaria que representa el valor que tiene un cliente para una empresa a lo largo de la vida predecible de una relación. (3)

Valor del cliente. Valor positivo neto resultante de la participación en el intercambio. (3)

Varianzas del presupuesto. Diferencias entre los resultados reales y las expectativas del presupuesto de ventas. (5)

Venta adaptable. Modificación de cada presentación y demostración de ventas para que se ajuste a cada prospecto. (4)

Venta en equipo. Agrupación de varias personas en una organización, con el fin de venderles productos y servicios a todos los encargados de la toma de decisiones. (6)

Venta estereotipada (o programada). Cualquier enfoque de ventas altamente estructurado o que sigue un patrón. (4)

Venta transaccional. Existe cuando una empresa de ventas actúa de forma congruente con el punto de vista de que todas y cada una de las interacciones con un cliente son un acontecimiento único e independiente. (3)

Verificación de referencias. Proceso de hacer seguimiento de las referencias proporcionadas en una solicitud, con el fin de verificar la credibilidad de un candidato al puesto. (8)

Visión. Noción atractiva y creíble de un estado futuro que no se puede alcanzar con facilidad. (10)

Vulnerabilidad del cliente. Estado en el que los clientes se encuentran en desventaja en relación con la empresa. (2)

Webinar. Una variante de las conferencias en la Web, es un seminario o conferencia, que se lleva a cabo por medio de Internet. (9)

Wiki. Base de datos mantenida por el usuario, sencilla y fácil de usar, para crear y buscar información. (9)

Índice analítico

NOTA: Las referencias de página seguidos de *f* se refieren a las figuras, referencias de página seguidos de *t* se refieren a las tablas.

A

D

E

F

G

H



I

N

O

P



W



Z

Índice onomástico

NOTA: Las referencias de página seguidos de *f* se refieren a las figuras, referencias de página seguidos de *t* se refieren a las tablas.

M

N

O

P



Q

R

S

T

U

V

W

X



Y

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

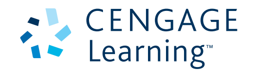
Relaciones y sociedades con el cliente

Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente integra las ventas y su administración, al tiempo que ilustra la forma en la cual la organización de marketing debe funcionar como equipo, trabajando con los clientes y otros grupos de interés para desarrollar soluciones a los problemas y buscar oportunidades.

La meta general de este libro es ayudar a los gerentes y al personal de ventas a prepararse para los años emocionantes y plenos de desafíos que los esperan, de manera que la transición de la venta personal y la administración de ventas a la gerencia de marketing sea una progresión natural y no un paso traumático.

Para lograr estos objetivos, se incorporan diversas características innovadoras:

- Se enfatiza en la venta relacional, que trata de establecer sociedades a largo plazo con los clientes, basadas en el profesionalismo, la confianza, la calidad, el servicio y el respeto mutuo.
- Se presta más atención a las ventas de negocio a negocio (B2B) que a las de negocio a consumidor (B2C), debido a que la mayoría de quienes se gradúan estarán vendiendo productos y servicios a las empresas.
- Incluye ejemplos reales, resumidos en los cuadros de *Administración de ventas en acción,* así como situaciones de ética en los escenarios de la administración de ventas.
- Ejercicios de desempeño de roles para facilitar la comprensión de los desafíos e ilustrar y desarrollar las habilidades de administración de ventas para enfrentarlos.
- Casos por capítulo de los principales expertos en administración de ventas, a fin de reforzar el material del mismo.
- Suplementos pedagógicos disponibles en el sitio web: http://latinoamerica.cengage.com/hair que están a la vanguardia y no se encuentran en otros libros de la materia.




ISBN-13: 978-607481429-3
ISBN-10: 607481429-5

http://latinoamerica.cengage.com